

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Efektivní vedení obchodního týmu
Effective Management of an Organization

Student:

Lukáš Spáčil

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Anna Krausová

Ostrava 2011

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně všech příloh vypracoval samostatně pod vedením vedoucího mé bakalářské práce.

V Ostravě

Lukáš Spáčil

1	Úvod.....	1
2	Vymezení základních pojmů	2
2.1	Management	2
2.2	Manažer	3
2.3	Organizace.....	5
2.4	Charakter manažerské práce.....	6
2.5	Manažerské funkce.....	6
2.5.1	Plánování	7
2.5.2	Organizování	9
2.5.3	Rozhodování.....	10
2.5.4	Vedení lidí	11
2.5.5	Kontrola.....	12
2.6	Vedení obchodního týmu	13
2.6.1	Vedení	13
2.6.2	Zvyšování pracovní výkonnosti	14
2.7	Motivace a komunikace jako prostředky zvyšování efektivity obchodního týmu ...	15
2.7.1	Komunikace	15
2.7.2	Motivace.....	16
2.8	Hodnocení členů obchodního týmu.....	18
2.8.1	Výkonnost zaměstnanců	18
2.8.2	Sestavení hodnotícího formuláře.....	19
2.9	Odměňování členů obchodního týmu	19
2.9.1	Základní principy odměňování.....	20
3	Analýza a zhodnocení efektivní manažerské činnosti v podniku.....	22
3.1	Metody získání informací.....	22
3.2	Profil organizace	22
3.2.1	Zhodnocení současné situace	23
3.2.2	Analýza situace v divizi ocelových konstrukcí	24
3.2.3	Organizační struktura	27
3.2.4	Cíle organizace	28
3.3	Výsledek průzkumu.....	30
3.3.1	Vedení týmu	30
	Motivace pracovníků.....	31
3.4	Hodnocení a odměňování obchodního týmu.....	41
4	Vlastní návrhy pro efektivnější vedení podniku.....	42
4.1	Vedení obchodního týmu	42
4.1.1	Průběh porad	42
4.1.2	Obchodní tým	43
4.2	Diskuze k výsledkům dotazníku	44
4.2.1	Motivační faktory	44
4.2.2	Demotivující faktory	45
4.3	Odměňování pracovníků týmu	45
5	Závěr.....	48
	Seznam použité literatury.....	49

1 Úvod

Každá společnost se snaží o nejlepší naplnění svých podnikových cílů, kterých lze dosáhnout mnoha způsoby. Existují determinanty, které společnost nemůže ovlivnit, např.: politickou situaci a legislativu. Ale jsou také faktory, které společnost přímo ovlivňuje. Všeobecným pravidlem, které vede ke zlepšení situace, je spokojenost zaměstnanců. Právě pracovníci se přímo podílí na výsledcích podniku a představují jeho největší potenciál. Platí tedy, že vysoká úroveň pracovního výkonu každého zaměstnance organizace je nutnou podmínkou pro úspěšné plnění cílů. Pracovní výkon jednotlivce je výsledkem jeho osobního angažování v zájmu naplnění strategie společnosti. Podnik jim na oplátku vytvoří vhodné prostředí pro odvedení kvalitní práce a správné podněty pro zvyšování pracovní výkonnosti.

Všechny společnosti se zajímají o to, jak zajistit trvale vysoký výkon pracovníků. Mluvíme zde především o motivaci, pomocí níž, chtějí vedoucí pracovníci motivovat své podřízené k lepším výkonům a dosáhnou tak požadovaného výsledku, za jehož dosažení je pracovníkům přislíbena určitá odměna. Motivace je kontinuálním a dlouhotrvajícím procesem. Na počátku se nachází neuspokojená potřeba, která uvádí pracovníka do pohybu a ten je ukončen až uspokojením této potřeby.

Cílem mé bakalářské práce je zaměřit se na efektivní vedení obchodního týmu. Analyzovat stávající stav ve společnosti a popřípadě se pokusit najít návrh či doporučení pro efektivnější využití týmu. Pro získání informací jsem použil metodu rozhovoru, kterou jsem spojil s pozorováním a dotazování ve formě dotazníků, který se zaměřuje na vztah zaměstnanců k práci, vztah zaměstnanců ke společnosti a motivaci.

V teoretické části jsem se zaměřil na definice pojmů, které souvisí s manažerskou činností a organizací. Tyto pojmy mi následně poslouží v praktické části, kde se je budu snažit aplikovat na situaci v praxi v daném podniku.

Praktická část nám ukáže profil organizace a aktuální stav divize ocelových konstrukcí. Seznámíme se zde se spokojeností zaměstnanců se svou prací a společností, systémem odměňování a motivací. Tyto oblasti jsem zahrnul do svého dotazníku a v této části vyhodnotil.

Na tuto část přímo navazuje kapitola vlastních návrhů a doporučení. Zde se pokusím navázat na aktuální stav ve společnosti vlastními návrhy, které by mohly vést ke zlepšení situace v organizaci.

V závěru se pokusím shrnout celou svou bakalářskou práci.

2 Vymezení základních pojmů

Zde se setkáme s definicemi pojmů, které by se daly označit jako základní pro každou organizaci. Jedná se tedy o management, manažera, organizaci a charakter manažerské práce.

2.1 Management

Slovo management pochází z anglického jazyka a do češtiny se překládá jako řízení, vedení, správa.

V současné době lze najít v odborné literatuře mnoho definic tohoto pojmu. Avšak nejčastěji užívané definice lze rozdělit do tří nejdůležitějších skupin podle toho, co zdůrazňují:

a) Vedení lidí

- zde management představuje vykonávání práce prostřednictvím jiných lidí

b) Specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky

- management jsou typické činnosti jako je rozhodování, organizování, plánování, kontrolování, vedení lidí, apod.

c) Předmět studia a jeho účel

- management, jako proces využití lidských, materiálních a finančních zdrojů k dosažení organizačních cílů, Lednický (2000, str. 4)

Důvodem, proč dnes máme mnoho definic managementu je, že každá disciplína, která se na jeho tvorbě účastní, přichází z vlastním obsahem i terminologií. Mimo jiné i řada autorů přiznává, že management dosud není zcela přesnou vědou. V současných podmínkách je především uměním, do jehož jednotlivých projevů proniká stále více věda. Z toho tedy vyplývá, že obsahová náplň managementu je velmi obecnou disciplínou se širokým aplikačním záběrem, přičemž obecným posláním dosažení úspěšnosti dané organizace či procesu a jeho vykonavateli jsou pracovníci označení jako manažeři. Pitra uvádí: Management je proces interního působení na chování organizace tvořený několika složkami, jejichž logická provázanost musí zajistit, aby reakce organizace na vývoj v jejím okolí byla účelná a efektivní. První dvě ze čtyř složek managementu – plánování a organizování – mají statický charakter, jejich smyslem je vytvořit předpoklady pro úspěšný postup k vytyčeným cílům organizace. Druhé tři složky managementu – vedení, kontrola a řízení – mají dynamický charakter, jejich úkolem je zajistit takové využití prvními dvěma složkami

vytvořených předpokladů, že organizace vytyčené cíle svého působení úspěšně dosáhne. Přitom se proces managementu primárně zaměřuje na lidi, působící v organizaci, Pitra (2007, str. 19).

Ve výuce se používá definice, která je poměrně kvalitní a z hlediska organizování znalostí přehledná: Management je proces systematického provádění všech manažerských funkcí a efektivního využití všech zdrojů podniku ke stanovení a dosažení podnikových cílů. Manažerskými funkcemi přitom je činnost plánovací, organizační, rozhodovací, kontrolní a vedení lidí, Lednický (2000, str. 5).

Znamená to tedy, že management je proces, ve kterém jednotlivci pracují společně a snaží se dosáhnout předem stanovených cílů při optimálním využití dostupných cílů.

2.2 Manažer

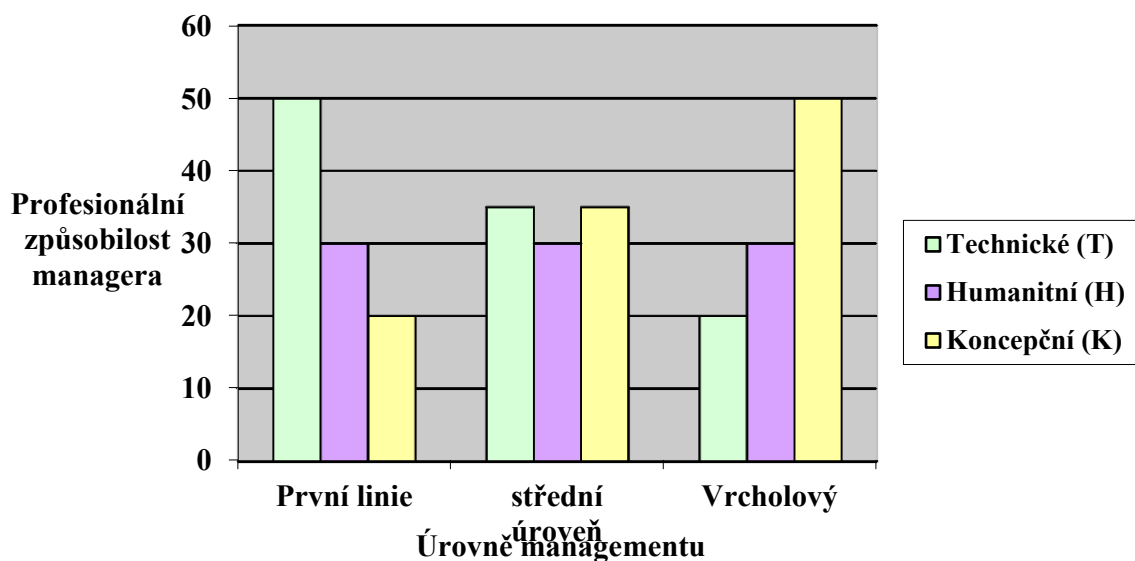
Manažerská funkce není určena pro každého, jelikož je třeba, aby měl určité předpoklady vrozené i osvojené. Získané předpoklady jsou takové, které se dají ovlivnit třeba výchovou nebo vzděláním. Vrozené předpoklady se nedají získat. S těmito vlastnostmi se člověk musí narodit, jedná se především o fantazii, temperament a především intelekt. Ne každý má v sobě přirozenou autoritu a dovednost vést ostatní.

Podle Pitry (2007, str. 28), je manažer osobou, která nese zodpovědnost za provádění procesu způsobem, který zajistí účelné a efektivní plnění společenského poslání organizace. Aby každý manažer mohl dostát své zodpovědnosti, musí mít k tomu potřebné profesní způsobilosti.

Obecně se manažeři dělí do tří úrovní:

- 1) manažeři první linie (mistři v dílnách)
- 2) manažeři střední linie (vedoucí útvarů)
- 3) top manažeři (vytváří politiku celých organizačních sítí), Pitra (2007, str. 29)

Soubor manažerských profesních způsobilostí



Obrázek č. 1 – Soubor manažerských profesních způsobilostí

Zdroj: Pitra (2007, str. 29)

Dříve byl manažer vnímán jako pracovník, který nese odpovědnost za práci ostatních. Dnes je manažer vnímán jako zaměstnanec, který je zodpovědný za provoz organizací, dosahování cílů v dané společnosti s využitím kolektivu spolupracovníků a dostupných zdrojů. Manažer by tedy měl umět správně využít odborníky, příležitosti a zdroje k dosažení vytyčených cílů. Rozhodujícím činitelem úspěchu je způsob jakým dovede využít lidský potenciál.

Mezi základní manažerské úkoly patří:

- 1) řídit práci v organizaci, k čemuž využívají znalostí klasického přístupu k řízení
- 2) řídit pracovníky, k čemuž potřebují psychologické znalosti
- 3) řídit produkci a operace, kde využívají znalosti manažerské vědy, Lednický (2000, str. 7)

Při výkonu řídicích funkcí manažer musí respektovat požadavky vyplývající z analýzy 4E. Zde je zahrnuta účelnost - vykonávání správných věcí, účinnost - dělání věcí správným

způsobem, hospodárnost - dělat věci s minimálními náklady, odpovědnost - dělat věci podle práva a spravedlivě, Lednický (2000, str. 7).

2.3 Organizace

Organizace je formální uspořádání vzájemně zaangažovaných lidí se společnými cíli vytvářet požadované produkty. Lze tedy říct, že je to umělá koordinace lidských aktivit za určitým cílem. Základním a zároveň nejdůležitějším prvkem každé organizace je člověk, Lednický (2000, str. 14).

Každá organizace má své charakteristické prvky: cílovost - musí mít stanovený jasný cíl, účelnost – všechny byly zřízeny za určitým účelem, struktura - organizace je určitým systémem uspořádána, velikost a zaměření, Lednický (2000, str. 14)

Všechny společnosti jsou také obklopeny prostředím, které pro organizaci vytváří ohrožení a příležitosti. Vnější podmínky, které představují právě ohrožení a příležitosti jsou organizací jen málo ovlivnitelné. Vnitřní prostředí je tvořeno zdroji, které má společnost k dispozici pro své fungování. Má-li vést chování organizace k vytyčenému cíli, pak musí představovat účelnou a efektivní reakci na určitý vstupní podnět z jejích okolí. Přitom požadovaná reakce se projevuje až ve vztahu organizace s některými prvky jejího okolí. Okolí organizace přitom tvoří všechny prvky, které nejsou její součástí. Tedy prvky existující vně sdružení. Jedná se vesměs o prvky, přiřazené k některé z kategorií okolí, Pitra (2007, str. 9).

Kategorie okolí lze svými typickými prvky rozdělit podle charakteristiky obsahu do následujících kategorií okolí.

Kategorie okolí:

Ekonomické - Podle toho jaká je ekonomická situace v daném regionu (HDP, významné podniky, export) . Úroková míra, dostupnost úvěrů.

Politické – Zde je určující demografická skladba obyvatel. Jejich kupní síla, styl života a v neposlední řadě také nezaměstnanost.

Technologické – Pro toto okolí je typická dopravní dostupnost a infrastruktura. Dále komunikační sítě a informační technologie včetně médií.

Konkurence – Velmi důležitá je intenzita konkurence a rivalové na daném trhu, Pitra (2007, str. 11)

Jak již bylo zmíněno, popsané složky okolí jsou prostředím, ve kterém vznikají příležitosti a hrozby pro dosažení cílů organizace. Za příležitost lze označit seskupení vnějších faktorů, které vytvářejí příznivé podmínky pro realizaci záměrů organizace. Naopak hrozba je seskupení, které znesnadňuje či dokonce znemožňuje dosažení stanovených cílů, Pitra (2007, str. 11).

2.4 Charakter manažerské práce

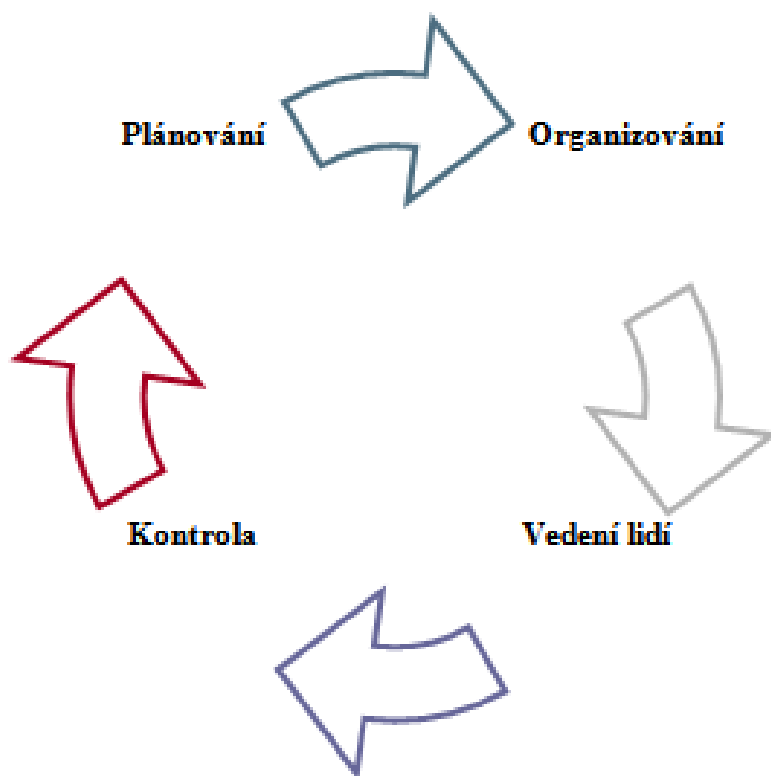
Manažerské aktivity jsou na obecné úrovni velmi podobné, u jednotlivých manažerů se mohou lišit.

Činnost manažera je velmi různorodá a lze jí charakterizovat následovným způsobem:

- Je třeba hledat kompromisy a rovnováhu v činnostech, které jsou plné konfliktů cílů.
- Je třeba nést odpovědnost za výsledky celého podřízeného týmu.
- Je to práce se s cizími zdroji.
- Neustálé hledání nových příležitostí a vyhýbání se hrozbám tržního prostředí.
- Manager musí být schopen komunikace, koordinace, vedení, motivace.
- Je třeba, aby se dokázal vyrovnat s tlakem a stresovými situacemi.
- Práce s omezenými informacemi.
- Práce vykonávaná prostřednictvím druhých lidí, Lednický (2000, str. 15).

2.5 Manažerské funkce

Pojem manažerské funkce je chápán jako typické činnosti, které by měl vedoucí pracovník účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce. Tyto činnosti mají cyklický charakter, což prokazuje jejich vzájemná propojenost v podobě tzv. Demingova cyklu, Lednický (2000, str. 35).



Obrázek č. 2 – Demingův cyklus – postupně se realizující obsah jednotlivých manažerských činností

Zdroj: Lednický (2000, str. 35)

2.5.1 Plánování

Plánování je základní činností manažera. Je východiskem pro všechny manažerské funkce, zaměřené na stanovení budoucích cílů a vhodných prostředků pro jejich dosažení. Klíčovými body pro zadání a následné plnění plánu jsou jeho cíle, postupy a zdrojové předpoklady jejich dosažení, měřítko kontroly a hodnocení dosažených výsledků. Výsledkem plánování je vytvoření plánu.

Do plánu musím zahrnout 4 faktory:

- 1) cíle = žádoucí stav organizace
- 2) akce/ aktivity = činnosti naplánované tak, aby se dosáhlo požadovaných cílů
- 3) zdroje = materiální a nemateriální prvky nutné k uplatnění plánovaných záměrů
- 4) pravidla = způsoby realizace plánů, které umožní stanovení cílů určitým osobám

Plánování podle úrovně rozhodovacího procesu

Top management = strategické plánování

- navazuje na strategické cíle
- přistupuje k organizaci jako k celku
- má nejobecnější povahu (organizace)
- jeho výsledkem je strategický plán
- musí vybrat a stanovit důležité dlouhodobé komplexní cíle na celý podnik
- jeho význam roste, protože určuje směry vývoje a sjednocuje úsilí všech pracovníků na hlavní cíl podniku

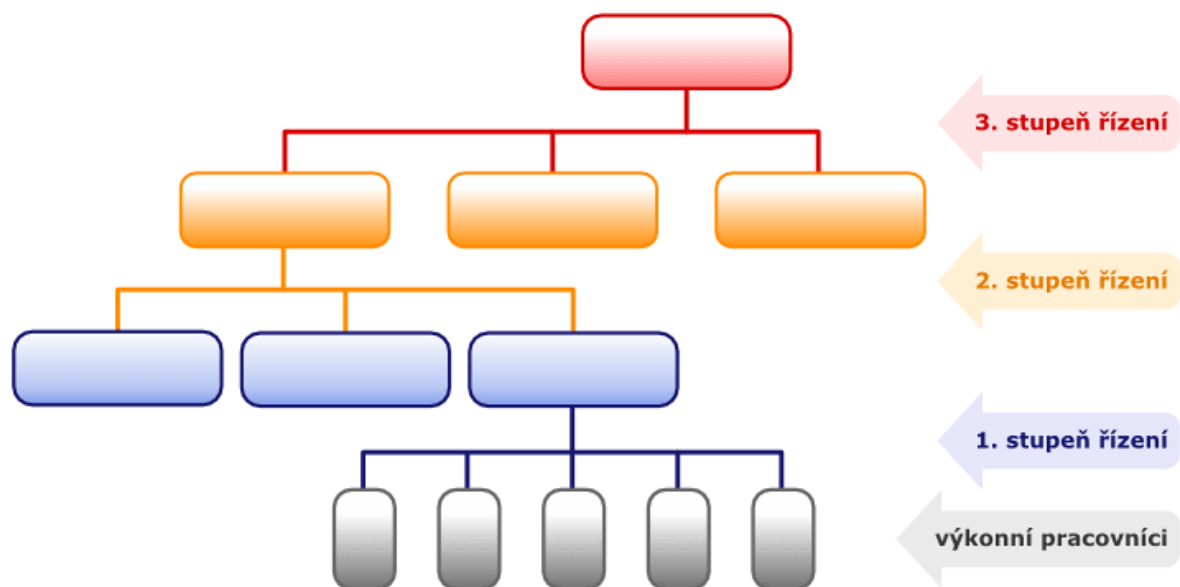
Střední management = taktické plánování

- v rozsahu 1-5 let
- vypracovávají způsoby realizace strategických cílů
- směřuje k uskutečňování strategických cílů
- konkretizuje cíle a prostředky pro dosažení strategických cílů na kratší časové období
- využívá více kvantitativních cílů
- odpovídají mu taktické plány pro jednotlivé funkce nebo pro jednotlivé organizační články podniku

Management první linie = operativní plánování

- rozpracovává taktické cíle a plány
- rozpracovává je do konkrétních krátkodobých úkolů pro jednotlivé pracovníky
- odpovídají mu operativní plány
- mají krátkodobý charakter
- je pro denní provoz podniku, viz Lednický (2000, str. 47 až 55).

Schéma organizační struktury, podle úrovně rozhodovacích procesů



Obrázek č. 3 – schéma organizační struktury

Zdroj: vlastní zpracování

2.5.2 Organizování

Je to cílevědomá činnost, která maximálně přispívá k dosažení stanovených cílů, prostřednictvím uspořádání jednotlivých prvků systému. Smyslem je tedy vytvoření efektivního prostředí pro spolupráci. Organizování spočívá v účelném vymezení a v hospodárném zajištění plánování a jiné nezbytné činnosti lidí při dosahování cílů a dalších potřeb organizace.

Organizace je založena především na výhodě společenské dělby práce (především formou vhodné specializace), koordinace potřebných činností a vztahů zúčastněných pracovníků a přiměřené vymezení pravomoci a zodpovědnosti zapojených lidí do daných procesů.

Organizování zahrnuje následující činnosti:

- a) Vytvoření organizačního řádu, který je tvořen:
 - organizačním schématem,
 - popis kompetencí a pravomocí manažerů.

- b) Vytvoření popisů pracovních funkcí pracovníků, které obsahují:
 - určení nadřízenosti a podřízenosti funkce,
 - určení obsahu vlastní práce,
 - určení příslušné zodpovědnosti.

- c) Zařazení pracovníků do funkcí, což představuje zejména:
 - posouzení schopnosti pracovníka pro danou funkci,
 - souhlas pracovníka se zařazením a pochopení úkolu,
 - zajištění kooperace s jiným pracovníkem, resp. vzájemné zastupování, Lednický (2000, str. 58).

2.5.3 Rozhodování

Rozhodování vyjadřuje záměr řídicího subjektu k dosahování stanovených cílů. Jedná se tedy o výběr určité varianty následujícího postupu. Rozhodování je podstatou řízení. Každé rozhodnutí má vliv na chod organizace a tudíž je trvalou součástí výkonu manažerské funkce. Rozhodování má vždy dvě stránky. Jedná se o stránku meritorní (věcnou, obsahovou) a stránku formálně - logickou (procedurální). Znamená to tedy, že rozhodnutí musí obsahovat tyto prvky:

- a) Co se má udělat.
- b) Kdo to má udělat.
- c) Kdy se to má udělat.
- d) S jakými prostředky se to má udělat.
- e) Kdo to zkontroluje a jak se to bude kontrolovat.

Základní rozdělení rozhodovacích procesů:

- a) programové rozhodnutí,
- b) neprogramové rozhodnutí.

Rozdíl je v tom, že programové rozhodnutí je řešeno běžnými postupy. Neprogramové rozhodnutí znamená, že na problém je třeba vždy nahlížet jako na ojedinělý úkaz. Není možné hledat analogii v minulosti. Rozhodnutí si vyžaduje originální náhled na danou situaci, ze které by mělo vyplynout specifické řešení.

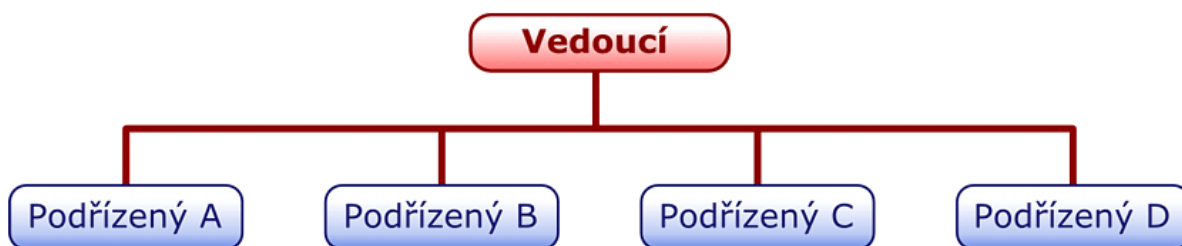
2.5.4 Vedení lidí

Mezi manažerskými funkcemi se vedení lidí řadí mezi ty nejdůležitější. V moderním managementu je často práce s lidmi považována za hlavní náplň činnosti manažera. Hlavní kapitál organizace představují právě lidé. Toto platí o všech pozicích v dané organizaci. Vedení lidí je tedy proces, při kterém dochází k ovlivnění podřízených osob tak, aby organizace dosáhla stanovených cílů. Jedná se tedy o optimální využití schopnosti podřízených ve prospěch organizace.

Vedení lidí je prováděno pomocí přímého působení. To spočívá v udělení úlohy konkrétní osobě, která je zodpovědná za jeho splnění.

Je třeba, aby došlo k dosažení souhry a harmonie mezi nadřízenými a podřízenými. Zaměstnanci musí respektovat postavení šéfa. Samozřejmě je důležité, aby jednal s podřízenými čestně. Ti musí mít pocit, že jejich činnost má smysl a požadavky na ně kladené jsou dobře srozumitelné.

Příkladem vedení lidí může být liniový management, který vidíme na obrázku, Lednický (2000, str. 68).



Obrázek č. 4 – Schéma liniové organizační struktury

Zdroj: Lednický (2000, str. 61)

2.5.5 Kontrola

Kontrola se zabývá měřením a korigováním vykonané práce. Má za úkol zabezpečit, že stanovené plány budou plněny a cíle dosaženy. Jejím posláním je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem a jeho realizací.

Podle Pitry (2007, str. 21), kontrolní působení manažerů se v organizaci primárně zaměřuje na zjišťování odchylek mezi očekávaným – plánovaným – stavem kontrolované činnosti či objektu a jejím stavem skutečným v určitém časovém okamžiku. Některé interpretace kontrolu vysvětlují jako dodatečné prověrky výsledků. Ale nemá jen prověřovací charakter, nýbrž také rozborový, který je spíše zdůrazňován.

V první řadě se kontrola provádí v rámci plánování, ale zasahuje také do ostatních manažerských funkcí.

Kontrolu lze rozlišit na dva základní typy a to podle povahy záležitostí, kterých se kontrola týká:

- a) Kontrola prostředků nezbytných k činnosti:
 - kontrola zásob a zařízení,
 - kontrola dokumentace a dat,
 - kontrola pracovníků a pracovních podmínek.
- b) Kontrolování výsledků činnosti:
 - kontrola jakosti produkce,
 - kontrola efektivnosti produkce,

- kontrola obchodních výsledků,
- kontrola rozvoje a inovací.

2.6 Vedení obchodního týmu

Pokorný (2002, část 3) uvádí: pokud bychom chtěli udělat můstek mezi řízením a vedením a zároveň charakterizovat vedení jako styl, dá se to udělat mnohokrát citovanou větou. Řízení je způsob, jak dělat věci správně, vedení je způsob, jak dělat správné věci.

2.6.1 Vedení

Vedení může být snadno interpretováno jako „schopnost přimět ostatní, aby následovali“. Je založeno na oboustranné komunikaci. Vzájemná výměna informací je nezbytná při řešení situací a navrhování následného postupu pro dosažení výsledků. Jednotliví členové týmu jsou vedeni k tomu, aby sami usilovali o vyřešení vzniklé situace. Pokorný (2002, část 3) popisuje vedení takto: vedení pracovníků je prioritním úkolem všech manažerů v organizaci, nezávisle na tom v jaké úrovni hierarchie působí. Zaměstnanci by se měli přesvědčovat o kvalitě a účinnosti vlastních řešení a tím převzali část odpovědnosti za výsledek.

Důležitou roli zde hraje také dělba práce a spoluzodpovědnost jednotlivých členů týmů. Je tedy třeba dbát na rozdělení úkolů mezi více subjektů, které mají rovnoprávné postavení z hlediska plnění těchto cílů.

Základním faktorem je vytvoření týmu a následující vývoj jednotlivých členů. Snaha splnit úkol je zásadní podmínkou každého kolektivu, bez ohledu na aplikovaný styl vedení.

Tím, jak dnes neustále roste vliv osobní angažovanosti pracovníků na úroveň jejich podnikatelské výkonnosti, dochází k posilování významu emotivního působení manažerů na chování pracovníků. Dalo by se tedy říct, že vzniká atmosféra souladu osobních cílů pracovníka s cíly organizace. Dosažení maxima možného souladu, je nutnou podmínkou pro získání plánovaných podnikatelských úspěchů. Vedení pracovníků se musí zaměřit především na zvýšení pracovního výkonu jednotlivých pracovních kolektivů.

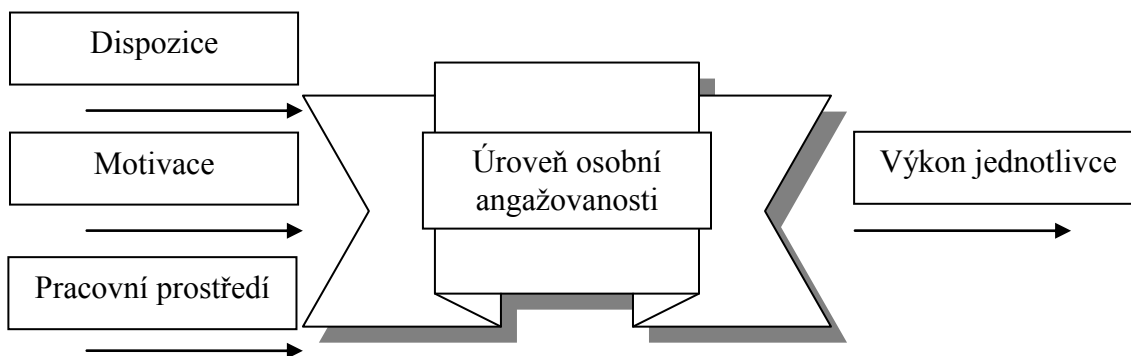
Jednou z hlavních předností vedení je kreativita. Jsou zde zastoupeny postupy myšlenek a nápadů jednotlivých členů a vzniká daleko větší potenciál pro zjištění budoucího řešení, které lze následovně aplikovat.

2.6.2 Zvyšování pracovní výkonnosti

Aby bylo pracovní poslání úspěšně plněno, je nutná vysoká úroveň pracovní výkonnosti. Je čistě na pracovníkovi, zda se chce plně angažovat v dosahování cílů organizace, toto rozhodnutí je výsledkem jeho snahy uspokojit prostřednictvím jím podávaného pracovního výkonu určitou potřebu. Člověka nelze donutit, aby dělal něco, co nechce, rád a s plným osobním nasazením.

Pracovní výkonnost člověka je sice výsledkem jeho osobní touhy uspokojit některou z jím pociťovaných potřeb, ale její výše je dána působením vstupních podnětů do jeho rozhodování, Pitra (2007, str. 51).

Pracovní výkonnost člověka



Obrázek č. 5 – Pracovní výkonnost člověka

Zdroj: Pitra (2007, str. 51)

2.7 Motivace a komunikace jako prostředky zvyšování efektivity obchodního týmu

Účel komunikace mezi lidmi je zřejmý, je to přenos informací a nálad mezi jedinci. Správná motivace by měla společnosti zajistit trvale vysoký výkon pracovníků, který je nezbytný pro uplatnění se na trhu.

2.7.1 Komunikace

Komunikace je základním pilířem každé organizace. Je životně důležitou manažerskou činností, protože zasahuje do všech manažerských funkcí. Také zabezpečuje jednotu veškeré činnosti organizace. Pokorný (2002, část 4) dělí komunikaci podle náplně na věcnou, manažerskou a emoční. Hlavním obsahem věcné jsou technické informace, nebo informace technicko-organizační. Manažerská komunikace je zaměřena především na řešení problémů, které se netýkají problému, ale mají v sobě prvky stanovení úkolu, hodnocení úkolu a korekční postupy. Na rozdíl od manažerské a věcné komunikace se emoční zabývá komunikací mezi lidmi. Tato komunikace má emoční podtext.

Směry komunikace:

Z hlediska směru komunikace můžeme použít dvojího členění na komunikaci jednosměrnou a obousměrnou.

Jednosměrná komunikace představuje tok příkazů od nadřízeného k podřízenému a nikoli zpět. Většinou se jedná o komunikaci, která má věcný obsah. V praxi se někdy objeví i opačný směr komunikace. Zpravidla se bohužel jedná o kritický typ, který je bez odezvy.

Obousměrná představuje jediný možný způsob komunikace pro efektivní rozvoj organizace. Všechny obsahové typy komunikace by se měly odehrávat obousměrně, Lednický (2000, str. 78).

Formální a neformální komunikace:

V každé organizaci se vyskytují formální a neformální komunikační toky. Formální komunikace je oficiální. Předává se prostřednictvím komunikačních cest, které vyplývají

z organizační struktury daného podniku. Neformální komunikace je tvořena z náhodných kontaktů zaměstnanců. S neformální komunikací se šíří nejen pravdivé a podložené informace, ale také zkreslené nebo informace s osobním výkladem, Lednický (2000, str. 82).

Komunikační šum:

Proces účinnosti komunikace bývá snižován řadou faktorů. Nejvíce však tzv. komunikačními šumy, neboli komunikačními bariérami. Ty vznikají na obou stranách účastníků komunikace. Na straně sdělovacího i na straně příjemce, Lednický (2000, str. 83).

2.7.2 Motivace

Každá společnost se zajímá o to, jak by zajistila trvale vysoký výkon pracovníků. Pozornost se tedy upnula na odměny, které by měly pracovníky motivovat k lepším výkonům. Motivace by se dala popsat jako řetězec reakcí, které na sebe navazují. Pocit potřeby vede k dosažení určitého cíle a výsledkem dosahování cílů je uspokojení. Pokorný (2002, část 3) uvádí, že k motivaci může docházet tehdy, když lidé předpokládají, že určitý postup pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a pracovníkem ceněné odměny.

Zdroje motivace

Jedná se o podmínky či skutečnosti vyvolávající lidskou motivaci. Obecně jsou nazývány zdroje motivace. Mezi základní zdroje patří potřeby, návyky, zájmy, ideály a hodnoty.

Potřeba vychází z pocitu nedostatku něčeho důležitého a nutí člověka k jednání. Návyky jsou opakované způsoby jednání, které člověk využívá v určitých situacích. Opakem jsou zlovyky. Ty jsou nežádoucí a pro člověka často škodlivé. Zájmy člověka představují určité oblasti, na které se zaměřuje trvalejší dobu. Ideál by měl být pro člověka jakýmsi vzorem, který by mu měl sloužit jako vzor pro jeho jednání. Hodnotu chápeme jako něco, čeho si člověk váží a co ovlivňuje způsob jeho jednání, Pokorný (2002, část 3).

Odměňování podle výkonu

Každá teorie naznačuje, že podmětem, který dokáže ovlivňovat úsilí pracovníků a stálost jejich výkonu, jsou peníze. Pokud však má odměňovací systém fungovat, měl by vést k přesvědčení, že lepší výkony vedou k vyšší odměně. Nedaří-li se to naplnit, pak špatný systém vede ke snížení výkonu. Proto se tedy používá jak peněžních odměn, tak nepeněžních forem odměňování.

Maslowova pyramida potřeb

Tato, asi nejslavnější, motivační teorie rozčlenila potřeby do 5 hierarchicky po sobě jdoucích skupin. Abraham Herbert Maslow v USA v roce 1943 objasnil, proč jsou lidé taženi určitými potřebami v určitou dobu. Proč například jeden člověk vynakládá většinu svého času a energie na zajištění své osobní bezpečnosti a jiný zase usiluje o společenské uznání. Jeho vysvětlení je, že lidské potřeby jsou řazeny podle určité hierarchie od těch nejnaléhavějších po ty nejméně naléhavé. Tato teorie zdůrazňuje dva základní předpoklady: uspokojená potřeba není motivátorem a jakmile je jedna potřeba uspokojena, objevuje se jiná a také vyžaduje uspokojení.

Pyramida potřeb



Obrázek č. 6 – Pyramida potřeb

Zdroj: <http://halek.info/>

2.8 Hodnocení členů obchodního týmu

Řízení výkonnosti znamená dosažení vysoké úrovně výkonnosti prostřednictvím neustálého systematického vedení. Je třeba sledovat výkony zaměstnanců, aby bylo možné určit způsoby jak je zvýšit.

2.8.1 Výkonnost zaměstnanců

Výkonnost se týká především problému efektivnosti. Zaměstnanec se vyrovnává s požadavky, které jsou na něj kladeny. Smyslem hodnocení se organizace snaží dosáhnout zlepšení vzájemné spolupráce mezi vedoucími pracovníky a jejich týmy.

Proč hodnotit výkonnost?

Základním smyslem hodnocení bývá zlepšení vzájemné spolupráce mezi vedoucími zaměstnanci a jejich týmy. Hodnocení by mělo vést ke zvýšení pracovního výkonu. Zaměstnancům by měl být umožněn kariérní růst (pokud je to možno), který často funguje jako vhodný motivační faktor.

Kdo by měl hodnotit výkonnost?

Hodnotící pracovník musí mít možnost sledovat výkony zaměstnance. Jedná se o velmi zodpovědnou funkci, je třeba přenést poznatky do využitelné podoby.

Hodnotit mohou manažeři na vyšších řídicích stupních, přímý nadřízený nebo pracovníci na stejné úrovni. Je třeba pamatovat také na zpětnou vazbu, a to hodnocení nadřízeného svým podřízeným. Poslední možností je hodnocení ze strany zákazníka nebo nezávislým vnějším pozorovatelem.

Jak můžeme hodnotit výkonnost?

Hodnocení může být stanovené na základě předem určených cílů, podle jejich dosažení se následně hodnocení odvíjí. Další možností je hodnotící dotazník nebo hodnotící stupnice.

2.8.2 Sestavení hodnotícího formuláře

Hodnotící formulář musí být pečlivě připraven ještě před hodnocením. Je třeba, aby zahrnoval všechny potřebné náležitosti.

Stanovení pracovních cílů

Je třeba mít určené pracovní cíle, kterých chce společnost dosáhnout. Cíle musí být přesně specifikované a měřitelné. Nezbytnou součástí je jejich dosažitelnost, tedy reálnost. Termínování úkolů slouží jako časové omezení pro jeho splnění a tím dochází k plynulé návaznosti dalších pracovních cílů.

Plán osobního rozvoje pracovníka

Tento plán ukazuje, jakým způsobem může každý pracovník plnit své povinnosti lépe. Zde je důležité, aby se držel těchto kroků: identifikovat oblasti rozvoje, které jsou nezbytné pro plnění cílů, je třeba udělit priority jednotlivým oblastem, průběžně sledovat a vyhodnocovat pokrok.

Hlavní zásady pro měření dosahovaných výsledků jednotlivých členů je srozumitelnost, měřitelnost a specifičnost, Pokorný (2002, část 4).

2.9 Odměňování členů obchodního týmu

Management této klíčové oblasti napomáhá organizaci získávat a udržet si produktivní pracovní sílu. Bez přiměřené odměny současní zaměstnanci pravděpodobně odejdou a noví se budou jen těžko získávat. William, Weather a Davis (1992, str. 412): Odměna je to, co zaměstnanci dostávají výměnou za svou práci.

2.9.1 Základní principy odměňování

Pojem mzdy

Mzdou se rozumí peněžitá plnění nebo peněžitě hodnoty poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, a to podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.

Pevná mzda

Zde je možné dohodnout se se zaměstnancem a část mzdy sjednat jako fixní. Na tu mzdu má právo tehdy, když odpracuje plný fond pracovní doby. Další složky mzdy jsou stanoveny jako variabilní. Tato část mzdy je závislá na plnění stanovených úkolů, kterými je zaměstnanec pověřen. Zaměstnavatel si stanoví poměr mezi těmito mzdami.

Provize

Provize může být považována za jakousi motivaci, zejména pro zaměstnance, kteří se podílejí na obchodní (prodejní) činnosti.

Je možné ji poskytovat:

- a) Pevnou částkou, která může být za jednotku produkce nebo za správu prodaného produktu.
- b) Procentní částku vypočtenou z přínosu za sjednání prodeje, za prodaný produkt, z ceny prodaného produktu apod.

Odměny

Zaměstnavatel může poskytovat svým zaměstnancům různé druhy odměn, jako například: mimořádné, věrnostní, jubilejní či výkonnostní odměny. Jednotlivé formy odměn mohou posilovat motivaci zaměstnanců ve vazbě na kvalitu odváděné práce a celkovou

výkonnost. Bez pochyby jsou odměny spojeny také se setrváním pracovníka u stávajícího zaměstnavatele.

Osobní ohodnocení a prémie

Osobní ohodnocení je složkou mzdy, která odráží kvalitu odvedené práce zaměstnancem v delším časovém horizontu. Většinou se používá společně s pevnou mzdou.

Mimomzdové výhody

Mimomzdové výhody se mohou projevit třeba jako prodloužení dovolené na zotavenou zaměstnance (čtyři kalendářní týdny). Prodloužení dovolené není možné provést v žádné smlouvě. Prohlubování kvalifikace práce zaměstnanců k výkonu sjednaného druhu práce. Velmi rozšířené je přispívání zaměstnavatelem na pojištění. Jako další příklady je možné uvést: poskytování cestovních náhrad, poskytování služebního vozidla pro soukromé účely, příspěvek k nemocenskému atd. Pokorný (2002, část 5).

3 Analýza a zhodnocení efektivní manažerské činnosti v podniku

3.1 Metody získání informací

Pro získání informací jsem vytvořil dotazník, který je zaměřen především na motivaci. Dotazník patří mezi nejběžnější nástroje sloužící ke sběru dat. Obsahem je série otázek, jejichž účelem je získat názory od jednotlivých respondentů. Zisk informací pomocí dotazníku je snadnější než například rozhovor, pozorování, atd. Následným, velmi důležitým faktorem je zpracování dat, které je díky ucelenosti otázek jednodušší.

Přes tyto výhody může být sestavení a správné vyhodnocení dotazníku dost obtížné, obzvláště pokud jej nezpracovává odborník. Problém by mohl nastat při špatném formulování otázek. Také odpovědi poskytnuté dotazovaným nemusí vždy poskytovat prostor pro ideální odezvu. Ani obsah dotazníku či jednotlivých otázek by neměl odradit od dokončení. Což by vedlo k následným komplikacím při zpracování.

Jedná se tedy o jednu z nejlevnějších metod průzkumu, která zároveň patří mezi nejrozšířenější. Další výhodou je zpracování odpovědí a následné vyhodnocení. Je také snadný pro vyplnění. Obtížné může být získání respondentů a vcelku snadno může dojít k vyplnění nepravdivých informací.

Jako další metodu jsem zvolil rozhovor, který jsem spojil s pozorováním. Rozhovor je základní způsob komunikace. Cílem tazatele je získat potřebná fakta a informace. Následně se snaží pochopit problematiku daného problému.

Tazatel se na rozhovor musí řádně připravit a mít tedy ujasněný okruh otázek, které bude respondentovi pokládat. Výhodou je možnost během rozhovoru flexibilně reagovat na odpovědi a lze tedy podle situace měnit pořadí otázek, či jejich obsah. Nevýhodou může být zápis odpovědí, především jde o jejich ucelenost. (www.dotaznik-online.cz).

3.2 Profil organizace

Společnost WAREX spol. s r.o. je moderní a dynamickou společností zabývající se návrhem, výrobou a realizací montovaných staveb a prefabrikovaných budov, výrobních, skladovacích, obytných i užitkových ocelových hal, ocelových konstrukcí a opláštěných montovaných hal, areálů a hangárů.

Výrobou a montáží ocelových hal a ocelových konstrukcí se společnost zabývá již od r. 1993. Díky dlouhodobému úsilí, důslednému systému řízení celého projektu od fáze projektování až po závěrečné předání objektu klientovi se zařadila mezi přední výrobce ocelových hal a konstrukcí v České republice.

V roce 2009 se společnost WAREX spol. s r.o. začala zabývat technologií a procesem výstavby montovaných budov, která byla vyvinuta speciálně pro potřeby škol, školek, kancelářských objektů, nákupních a obchodních center a dalších komerčních objektů.

Společnost WAREX spol. s r.o. rovněž přišla i s vlastním převratným řešením prefabrikovaných budov a montovaných staveb na bázi ocelových konstrukcí, které bylo přijato jako průmyslový vzor a patentováno v ČR i v dalších 42 zemích světa.

Za dobu své existence na českém i zahraničním trhu bylo společností WAREX realizováno již více než 300 průmyslových a občanských staveb s nosným ocelovým konstrukčním systémem. Na základě dlouholetých zkušeností a znalostí všech pracovníků projekce, konstrukce, výroby a realizace společnost WAREX spol. s r.o. spolehlivě zajišťuje kompletní zakázky všech typů od přípravné fáze až po předání samotného díla k užívání zákazníkovi.

Společnost WAREX spol. s r.o. se vždy držela ve své práci zásady „rychlost – kvalita – spolehlivost“.

Výsledky její práce ji zařadily mezi 100 nejlepších společností v České Republice. (www.warex.cz).

Ve své práci se dále budu zabývat divizí ocelových konstrukcí. Ta má ve společnosti největší tradici a ocelové konstrukce tvoří její nedůležitější artikl.

3.2.1 Zhodnocení současné situace

Výroční zpráva uvádí, že během roku 2010 společnost zpracovala 440 cenových nabídek, tj. téměř 37 nabídek za měsíc. Celkový počet uzavřených obchodních případů (dále jen OP) za toto období činil 27 o celkovém objemu 206 MIO Kč. Z tohoto celkového objemu byly všechny zakázky realizovány v tuzemsku.

Neustále se potvrzuje, že téměř 90 % zákazníků jsou stálí partneři. Tato skutečnost vypovídá o velmi dobrém přístupu k zákazníkovi ve všech útvarech divize a velmi solidním produktu na technické úrovni. V dnešním konkurenčním prostředí je tedy velmi těžké získat nového zákazníka, resp. „přetáhnout“ zákazníka od případné konkurence.

Úspěšnost ve vztahu OP a cenová nabídka dosáhla 5,9 %, což oproti minulým letům byl výrazný pokles (rok 2008 – 9,5 %) vyjma roku 2009, který byl téměř shodný (5,7 %). Celkový objem tržeb (vč. subdodávek) za rok 2010 byl ve výši 130 MIO Kč, přičemž bylo prodáno 2036 tun ocelových konstrukcí, což představuje vysoký nárůst oproti minulým obdobím. Současně je nutno konstatovat, že ca. 24 % z tohoto objemu ocelových konstrukcí se realizuje v roce 2011.

S ohledem na chybějící výrobní kapacity z minulého období učinila firma na podzim 2009 velmi důležitý krok – spustila výstavbu nových halových objektů a celkovou rekonstrukci výrobního závodu s cílem navýšení chybějících výrobních kapacit a vytvoření kvalitního zázemí pro zaměstnance. Na podzim roku 2010 se podařilo tyto činnosti dokončit a proběhla úspěšná kolaudace celého areálu.

Společnost pokračovala v trendu z minulého období ve složení obchodních případů, tj. kompletní dodávky ocelových konstrukcí včetně opláštění, kompletačních prvků, montáž apod. Přesto oproti minulému období z důvodu vlastních výrobních kapacit nabízí nyní společnost i dodávky samostatných ocelových konstrukcí různého typu a zajišťuje výrobu i pro jiné výrobní partnery.

3.2.2 Analýza situace v divizi ocelových konstrukcí

Zde zachytím situaci společnosti od roku 2005 do roku 2010. Budu se zde zabývat celkovým počtem cenových nabídek, celkovým počtem uzavřených OP a procentuální úspěšností při uzavírání OP. Následující tabulka slouží jako základna dat pro grafické zpracování.

Činnost divize OK v letech 2005 až 2010

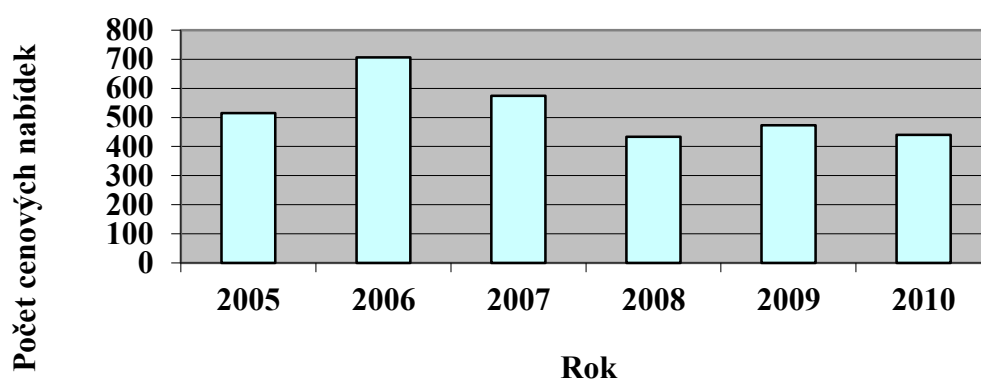
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Celkový počet nabídek	515	707	575	433	473	440
Celkový počet uzavřených OP	47	38	36	41	27	27
Procentuální úspěšnost OP	9,1	5,4	6,2	9,5	5,7	5,9

Tabulka č. 1 – Činnost divize OK v letech 2005 – 2010

Zdroj: výroční zpráva divize

Pro lepší přehlednost situace jsem vytvořil tyto grafy (graf č. 1, a č. 2), které nás názorně seznámí se situací od roku 2005 do roku 2010.

Celkový počet cenových nabídek



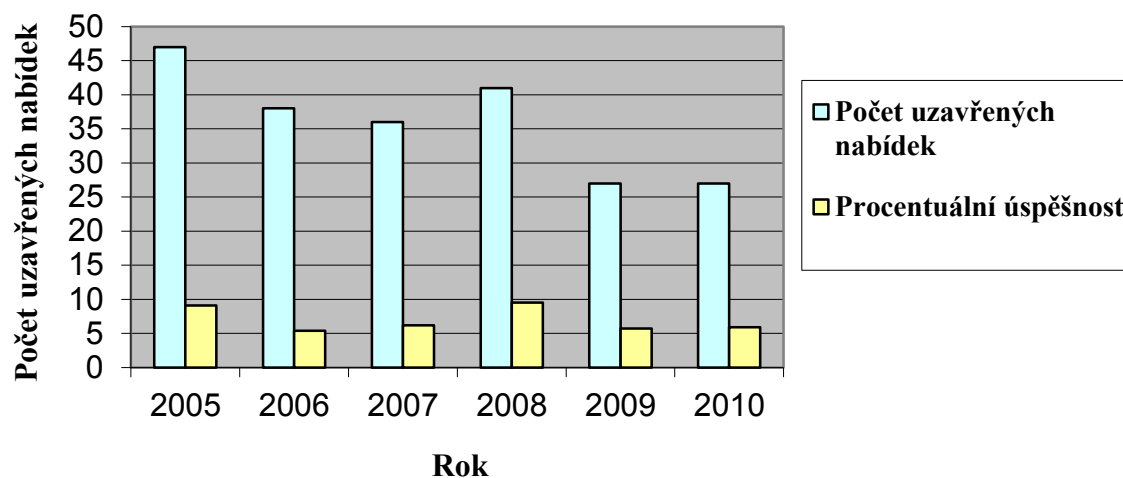
Graf č. 1 – Celkový počet cenových nabídek

Zdroj: výroční zpráva divize

..

U celkového počtu cenových nabídek pozorujeme v roce 2006 silný nárůst. Tento rok byl spíše výjimkou (celkový počet překročil hranici 700 nabídek za rok). Ve většině případů se nabídky pohybují v rozmezí od 400 do 600, což je skutečností v pěti ze šesti uvedených let. Následné dva roky nastal pokles poptávky, který se dostal do výše zmíněného rozmezí. Během posledních tří let je počet cenových nabídek téměř shodný.

Celkový počet uzavřených obchodních případů



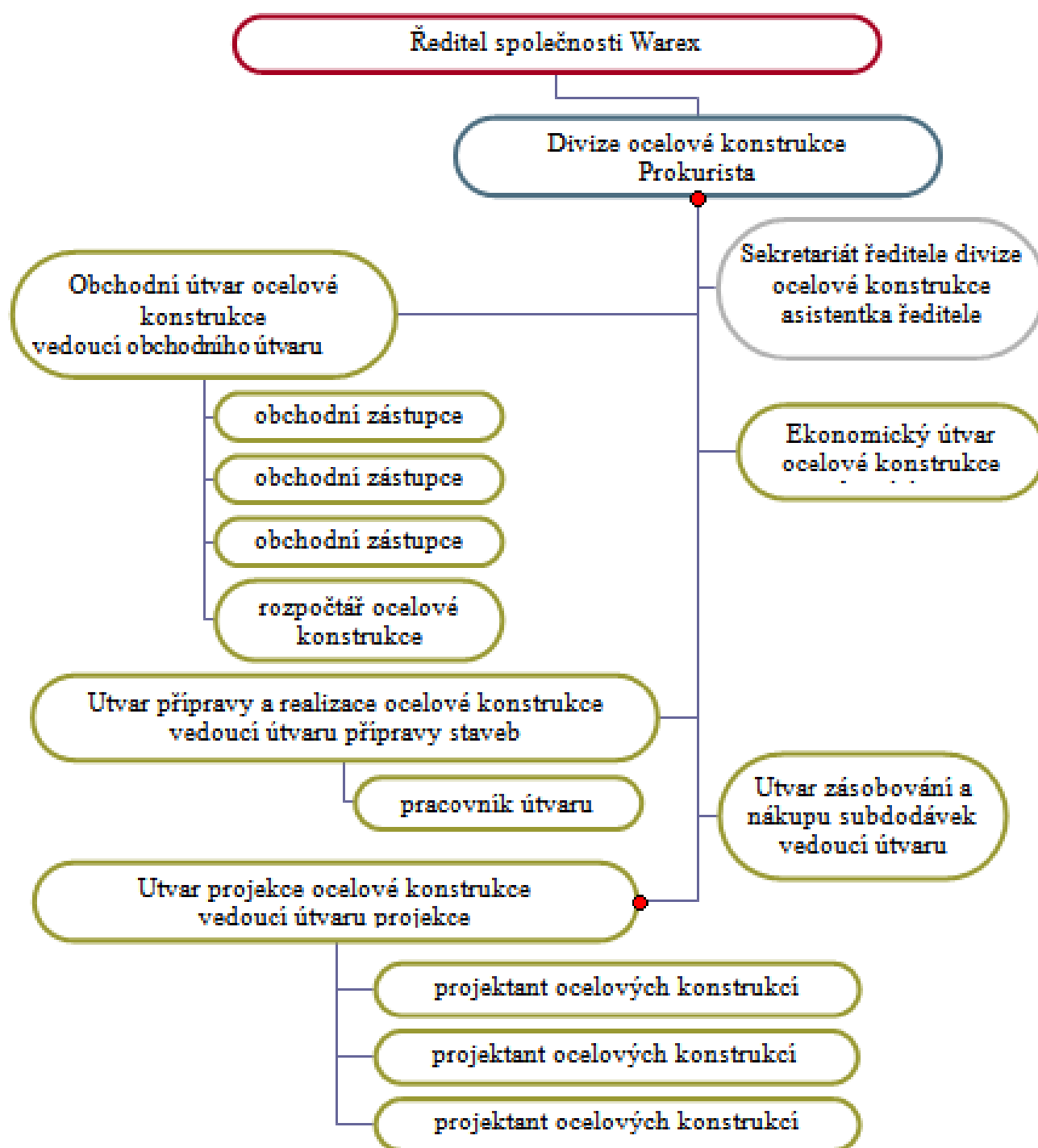
Graf č. 2 – Celkový počet uzavřených obchodních případů

Zdroj: výroční zpráva divize

Druhý graf nám ukazuje počet získaných obchodních zakázek během jednotlivých let a také procentuální úspěšnost v daném období. Opět by se dalo definovat rozmezí ve kterém se pohybovala procentuální úspěšnost při jejich získání a to v rozhraní od 5 do 10 %.

U uzavřených obchodních případů je znám pokles. V posledních dvou letech byl zcela shodný, avšak oproti letem předešlým je zde patrný úbytek .

3.2.3 Organizační struktura



Obrázek č. 7 – Organizační struktura

Zdroj: vlastní zpracování

Ředitel divize ocelové konstrukce je zároveň prokuristou společnosti. Tato divize se skládá z pěti útvarů: obchodní útvary, ekonomický útvary, útvary přípravy a realizace staveb, útvary zásobování a nákupu subdodávek a útvary projekce.

Vše tedy začíná u obchodního útvaru, který má na starost zpracování veškerých poptávek, vypracování cenových nabídek a získávání zakázek. Jelikož poptávka v České Republice je stále vysoká, je třeba mít kvalifikované obchodníky, kteří dokáží přesvědčit poptávající, aby uzavřeli smlouvu právě s nimi. Jejich cílem je získat nové obchodní partnery, ale především péče o stávající zákazníky, ke kterým proudí téměř 90 % veškeré produkce divize. Tito zákazníci jsou pro společnost klíčoví.

Útvary projekce se zabývají zpracováním technických podkladů pro vypracování cenové nabídky a veškerých stupňů projektové dokumentace. Zde dochází současně k technickému upřesnění jednotlivých obchodních případů s následným vypracováním dokumentace, jak pro provedení stavby, tak pro výrobu i realizaci.

V divizi ocelových konstrukcí má útvary přípravy a realizace staveb na starosti řízení veškerých realizovaných staveb – kontrola provedených prací od jednotlivých subdodavatelů a přebírání těchto prací, podílení se na výběru subdodavatelů, účast na kontrolních dnech a jejich řízení, provádění měsíčních odbírek provedených prací a vypracování podkladů pro fakturaci v součinnosti s útvarem ekonomickým.

Ekonomický útvary má na starost finanční záležitosti. Stará se o kompletní zpracování fakturace, sledování finančních toků, vymáhání pohledávek, zpracování finančních analýz, atd.

Posledním útvarem je zde útvary zásobování a nákupu subdodávek. Společnost musí být schopna flexibilně reagovat na aktuální stav poptávky. Je třeba mít vždy takové subdodavatele, aby nevznikaly žádné prodlevy při dodávání jednotlivých materiálů pro realizaci zakázek a dostatek vlastních výrobních kapacit pro výrobu ocelových konstrukcí. Rovněž je velmi důležitá operativní logistika.

3.2.4 Cíle organizace

Dlouhodobým cílem společnosti je spokojenost zákazníků. WAREX spol. s r.o. se vždy ve své práci drží zásady "rychlost – kvalita – spolehlivost". Díky těmto zásadám dosáhla ve svém oboru dobrého postavení a udržuje si tak stálou klientelu. Získání stálých zákazníků je dlouhodobý proces, ale jejich ztráta může nastat v nejméně očekávaném okamžiku. Ve

firmě se velmi dbá na etiku při jednání. Každý kdo přijde do kontaktu s obchodním partnerem si musí uvědomit, že on je jeden z mnoha, kdo předkládá nabídku a jeho cílem je tedy zaujmout obchodního partnera a získat tak zakázku.

Jak již bylo zmíněno, naprostá většina výrobní kapacity je zaplněna díky stálým partnerům. Společnost by tedy chtěla oslovit nové zákazníky (momentálně asi 10 %). Největším problémem je fakt, že nový klient má většinou svého stálého dodavatele a jedná se tedy spíše o „přetáhnutí“ od konkurence, což je složitější. Proto se společnost snaží držet svých zásad, které stále nejsou pro mnoho firem samozřejmostí. Představují tak nadstandardní služby, které doplňují kvalitní a spolehlivé produkty.

Společnost by také chtěla dosáhnout větší úspěšnosti, při získávání obchodních případů. Ta se v posledních dvou letech pohybuje mírně pod 6 %. To znamená, že v roce 2010 během měsíce zpracovávala zhruba 3 zakázky.

Metoda SMART

Cíle společnosti by mohly být definované pomocí metody SMART. Tato metoda se skládá z pěti postupů, kterými by se manažer měl řídit při zadávání úkolů. Pokud se podaří dodržet jednotlivé body, výrazně se tím zlepší a zefektivní zadávání. Je to postup, který se dá následně použít pro posuzování všech činností, které patří do okruhu priorit organizace.

S = Specifický

Přesně definuje čeho chce podnik dosáhnout.

M = Měřitelný

Musí být naplánována jak a podle čeho se budou jednotlivé úkoly dát měřit. Měřítka se stanoví ještě před zahájením plnění úkolu.

A = Dosažitelný

Cíl musí být stanoven tak, aby bylo jeho dosažení pro podnik reálné.

R = Relativní

Úkol by měl být součástí standardních pracovních úkolů, ale vždy je třeba mít na paměti cíle společnosti jako vyšší prioritu.

T = Časově omezené

Veškeré úkoly by měly být časově vymezené. Časové vymezení je jediný způsob, jak lze monitorovat průběh plnění úkolu, Lednický (2000, str. 53).

3.3 Výsledek průzkumu

Každý týden začíná poradou (dispečink), za přítomnosti všech vedoucích jednotlivých útvarů. Hlavní náplní je sledování průběhu zakázek, vyhodnocování plnění úkolů a přijímání nových opatření. Je třeba sledovat průběh zakázek v součinnosti s plněním všech úkolů. Porada je vedena vedoucím útvaru realizace staveb, za účasti ředitele divize OK. Každý vedoucí je zodpovědný za svůj útvar a s tím související úkoly z dispečinku.

Velmi důležité je tzv.: „Desatero zásad pro efektivní vedení porady“, které se vedoucí porady snaží dodržovat:

- ujasnit si cíl porady
- vypracovat program a držet se ho
- pozvat ty, jejichž účast je nezbytná
- nutno nejprve seznámit účastně s cílem a programem
- nutno trvat na aktivní účasti
- stanovit časový limit pro každý bod programu
- nutno udržet kontrolu řízení porady
- nutno začít a skončit v čas
- přijmout jasné závěry s konkrétní odpovědností
- kontrolovat jejich plnění

3.3.1 Vedení týmu

Vše začíná u vedoucího společnosti, který má jasnou vizi a stanovené cíle, kterých chce společnost dosáhnout. Veškeré poptávky, vstupující do společnosti, přicházejí přes ředitele, případně vedoucího útvaru prodeje. Tyto poptávky jsou následně rozdělovány na jednotlivé pracovníky útvaru prodeje, přičemž klíčové partnery přímo vyřizuje ředitel divize.

Vrcholový management zde představuje majitel společnosti a ředitel divize ocelové konstrukce. Spolu vytváří strategické plány společnosti. Ředitel divize pro své pracovníky vytváří vhodné podmínky pro plnění jejich úkolů, ale má také, mimo jiné, na starost jejich kompletní systém odměňování. Každodenní práci představuje delegování úkolů a pravomocí na jednotlivé vedoucí útvaru, případně na další pověřené zaměstnance a s tím související odpovědnost za jejich výsledky.

Střední management představují vedoucí jednotlivých útvarů. Ti mají za úkol rozdělovat práci útvaru na jednotlivé pracovníky.

Motivace pracovníků

Motivace jednotlivých pracovníků musí být přímo úměrná výsledkům. Je velmi důležité, aby si pracovníci uvědomili nezbytnou součinnost od poptávky až po předání projektu.

Základem pro analýzu bylo 16 dotazníků, které byly vyplněny respondenty. Dotazník jsem rozdělil na skupiny, podle obsahu na závěr jsem umístil skupinu týkající se základních údajů o zaměstnancích.

3.3.1.1 Vztahy zaměstnanců k práci

Domnívám se, že kladný vztah k vykonávané práci je jeden ze základů úspěchu a následné plnění pracovního plánu, tak může být nejen snazší, ale především efektivnější. Do této kategorie jsem také zařadil vztahy na pracovišti, z toho důvodu, že mají přímý vliv na vykonanou práci.

Na otázku spokojenosti s náplní své práce odpovědělo 88 % dotazovaných kladně. Pouze 12 % by mělo o své práci jiné představy. Nikdo ze zaměstnanců nevyplnil políčko „Ne“. Absolutní většina je tedy s náplní své práce spokojena.

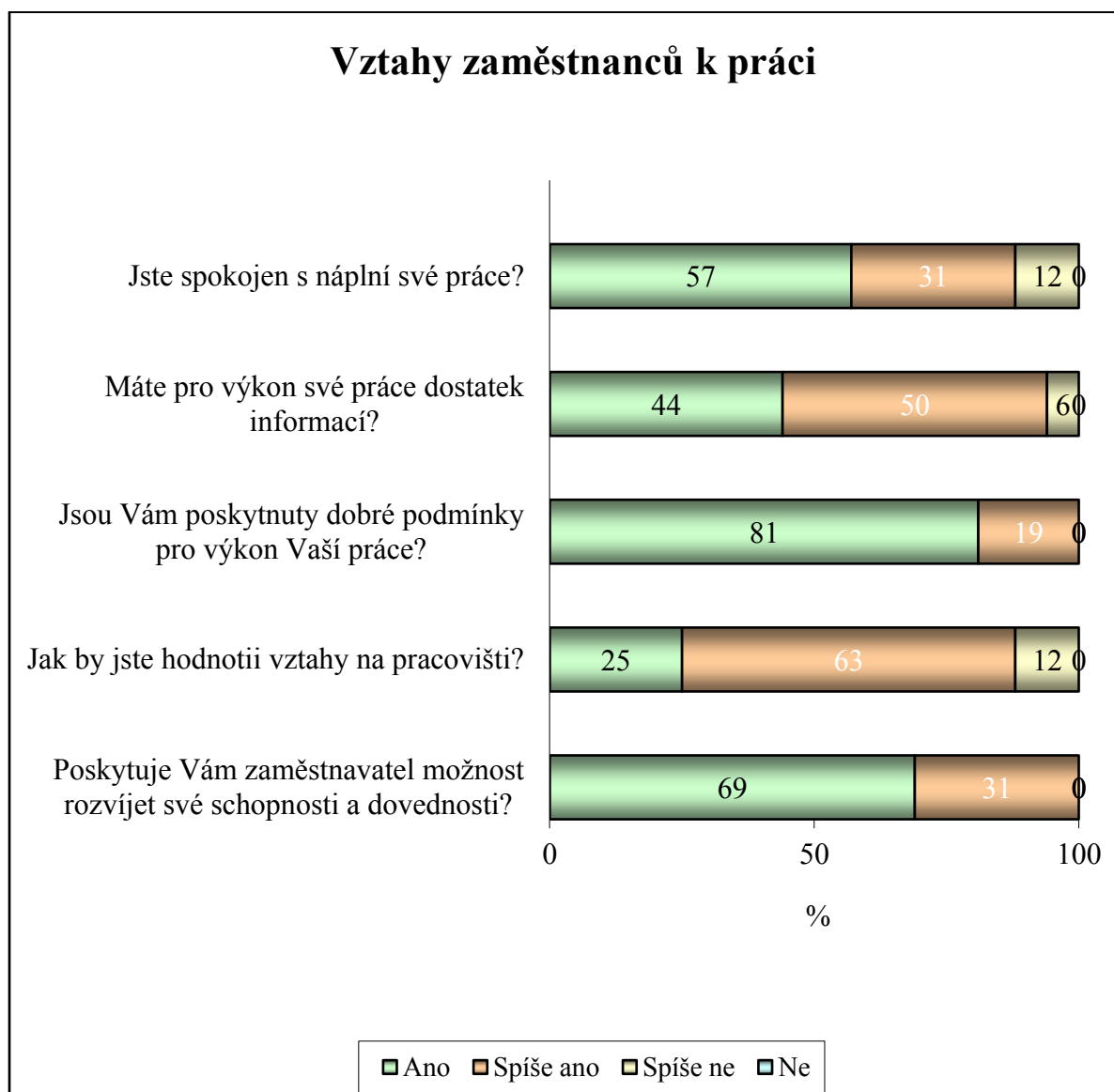
Na otázku, zda mají pracovníci pro výkon své práce dostatek informací, se rovná polovina přiklonila k názoru „Spíše ano“, 44 % bylo naprosto spokojeno s přísunem informací a pouze 6 % mělo názor, že informací by mohlo být více. Kolonka „Ne“ nebyla opět vyplněna.

U otázky „Jsou Vám poskytnuty dobré podmínky pro výkon Vaší práce“, byla 100 % dotazovaných spokojeno. Nikdo ze zaměstnanců se nevyjádřil záporně.

25 % pracovníků je plně spokojeno se vztahy na pracovišti, 63 % se vyjádřilo „Spíše ano“ a pouze 12 % by si představovalo vztahy lepší. Zde je vidět součinnost dobře fungujícího pracovního kolektivu.

Zda zaměstnavatel poskytuje možnost rozvíjet schopnosti a dovednosti pracovníků se 100 % vyjádřilo kladně. Konkrétně v poměru 69 % „Ano“ a 31 % „Spíše ano“.

Vztahy zaměstnanců ke své práci lze hodnotit jako velmi kladné. Také považují za pozitivní, že se v této kategorii ani jednou neobjevila vyplněná kolonka „Ne“.



Graf č. 3 – Vztahy zaměstnanců k práci

Zdroj: vlastní zpracování

3.3.1.2 Vztahy zaměstnanců ke společnosti

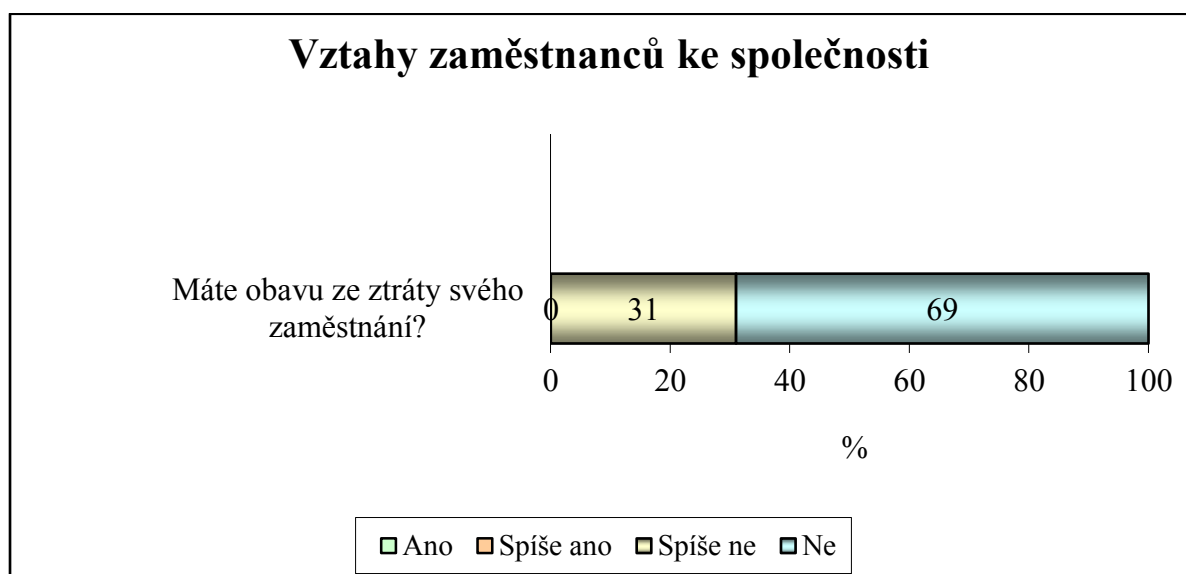
Zde jsem zachytil, jak zaměstnanci vnímají společnost a to v otázkách své pozice. Zda se zaměstnanec bojí o svou práci a zda by v případě jiné nabídky společnost opustil.

V první otázce odpovědělo 100 % zaměstnanců, že si svou pozicí je jisto. Beze sporu je to dáno dobře fungujícím kolektivem, kde je každý jedinec plně využit, ale také si myslím,

že odpovědi byly částečně zkresleny situací na trhu práce v regionu, kde není velká nabídka odborníků jako ve velkých městech.

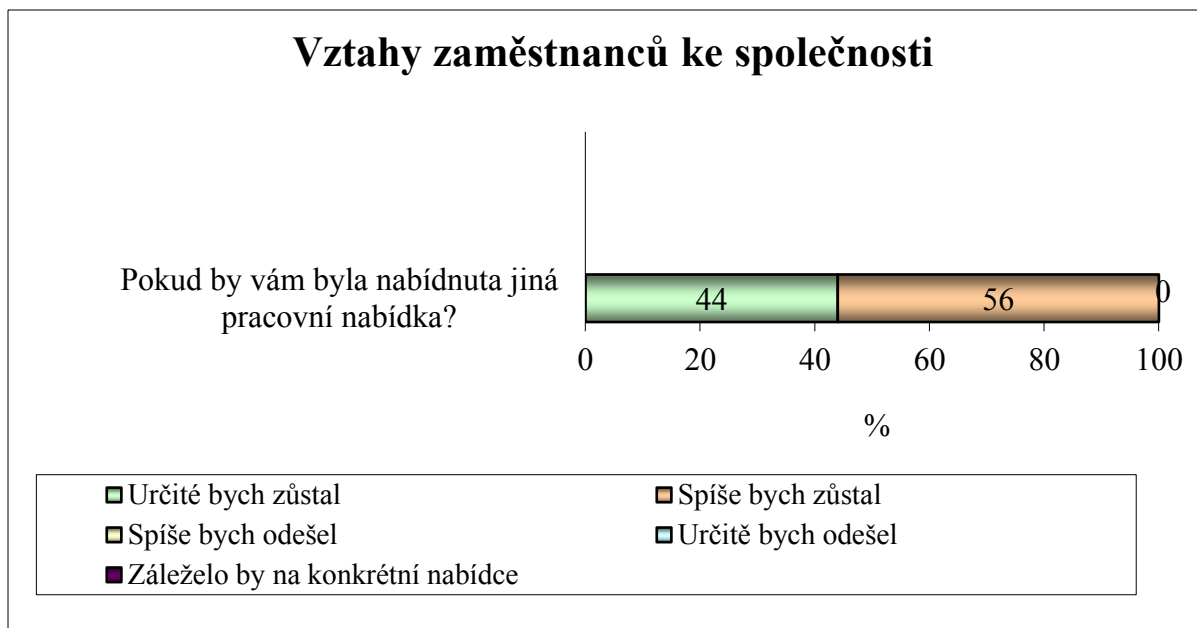
V otázce druhé, zda by zaměstnanec v případě jiné pracovní nabídky odešel, se opět 100 % vyjádřilo, že by zůstalo ve stávající společnosti. Považuji za zajímavé, že žádný respondent nevyužil odpovědi: „Záleželo by na konkrétní nabídce“.

Odpovědi jsem zpracoval do dvou grafů z důvodu různorodosti odpovědí na tyto dvě otázky.



Graf č. 4 – Vztahy zaměstnanců ke společnosti 1.1

Zdroj: vlastní zpracování



Graf č. 5 – Vztahy zaměstnanců ke společnosti 1.2

Zdroj: vlastní zpracování

3.3.1.3 Motivace a odměňování zaměstnanců

Tuto oblast považují za nejdůležitější. Hodnocení nám ukázalo, že většina zaměstnanců je v oblasti motivace a odměňování spokojena.

Považují za správné, že zaměstnanci jsou svým nadřízeným motivováni. 60 % dotazovaných odpovědělo „Spíše ano“ a rovných 40 % je plně spokojeno s motivací ze strany nadřízeného. Jedná se o dobrou práci nadřízených, kteří se snaží motivovat k lepším výkonům.

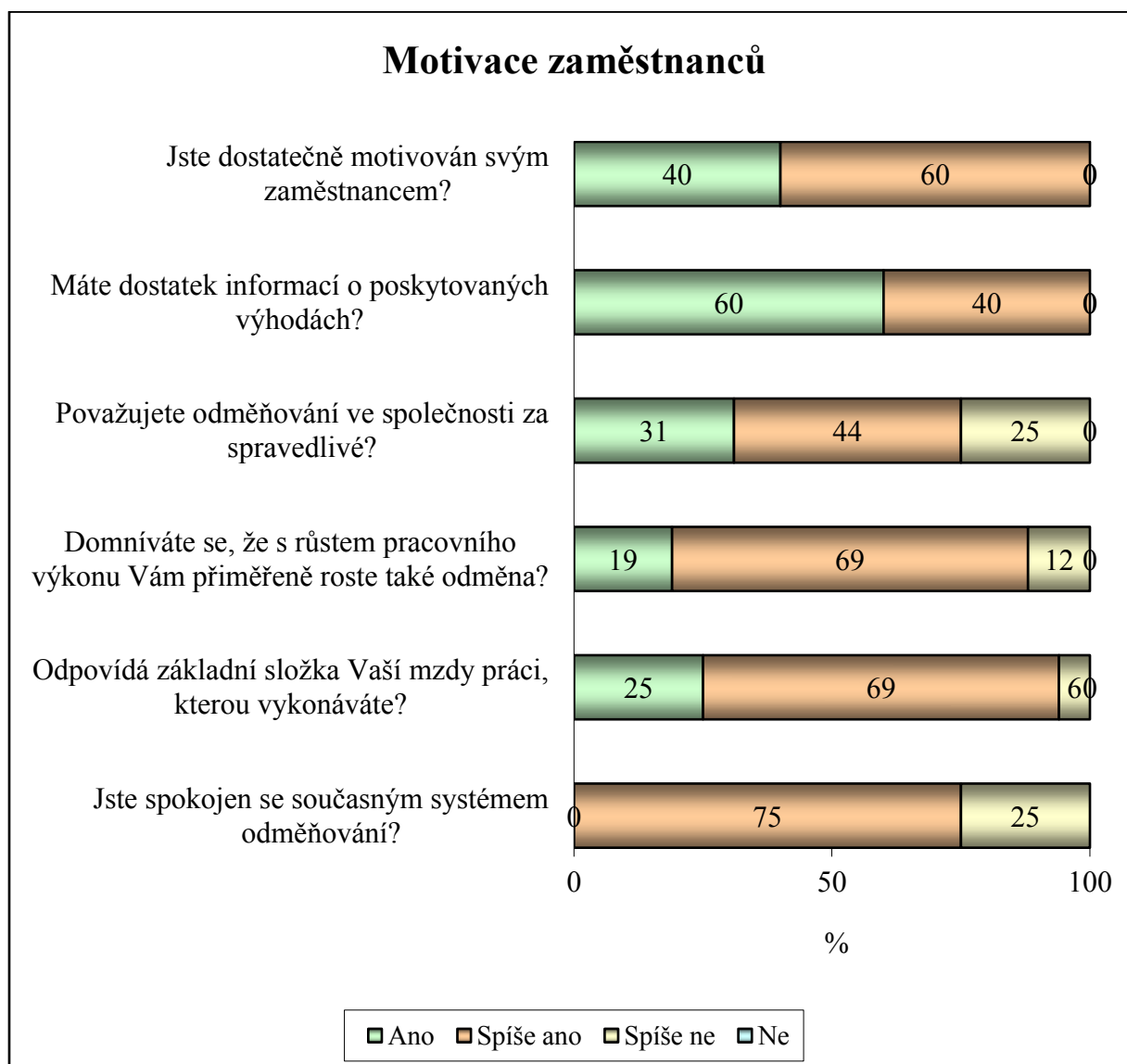
Respondenti prokázali také výborný přehled o zaměstnaneckých výhodách, kde 100 % ví, co jim firma v tomto směru nabízí.

Při dotazu na spravedlivé odměňování jsem zaznamenal největší výkyv odpovědí, kde si rovných 25 % myslí, že současný systém není spravedlivý. Avšak stále se jedná pouze o čtvrtinu dotázaných. Zbylých 75 % si myslí, že systém odměňování je spravedlivý.

Bez pochyby je důležité, aby zaměstnanci byli spravedlivě odměněni za větší pracovní výkon. 25 % se domnívá, že s růstem pracovního výkonu jim přiměřeně roste také odměna. 69 % odpovědělo „Spíše ano“ a pouze 12 % „Spíše ne“.

Zda jsou pracovníci spokojeni s výší základní mzdy odpovídali téměř totožně jako u předchozí otázky. Zcela shodně, a to 69 % je spíše spokojeno, zcela spokojeno je 25 % a spíše nespokojeno je pouhých 6 %.

Na otázku spokojenosti se systémem odměňování byly zachyceny pouze dvě odpovědi. 75 % bylo spíše spokojeno a 25 % by si představovalo systém jiný. Zde je tedy místo pro určitou změnu, která by zbylé pracovníky více uspokojila.



Graf č. 6 – Motivace zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 2 si respondenti měli vybrat z nabídky odměn, tři pro ně nejzajímavější. Následně je oznámkovat jako ve škole podle důležitosti (1, 2 a 3). Pokud by si nevybrali z nabídky motivujících faktorů, byla zde připravena kolonka „Jiné“, tato možnost nebyla ani

v jednom případě zvolena. Přisuzuji to obsáhlému výběru, ale také nutnosti rozepisovat se, která, pokud není nutno, bývá opomíjena.

Jasnou převahu mělo finanční ohodnocení, které bylo jako nejdůležitější ohodnoceno u třinácti dotazovaných. Po jednom bodu získaly faktory: kariérní růst, dobrý pracovní kolektiv a jistota zaměstnání.

Jako druhý nejdůležitější faktor byl zvolen kariérní růst ze sedmi hlasy a o dva méně měla jistota zaměstnání. Žádný jiný „motivátor“ nedostal více jak dva hlasy.

Mezi třetími nejdůležitějšími faktory byl opět vybrán kariérní růst a o hlas méně měla jistota zaměstnání. Ostatní faktory nepřesáhly hranici dvou hlasů.

Třemi nejvíce motivujícími faktory se staly: finanční ohodnocení, kariérní růst a jistota zaměstnání. Jako nejdůležitější se tedy pro zaměstnance jeví finanční ohodnocení. To bylo jednoznačně zvoleno jako největší odměna za vykonanou práci. Průzkum také poukázal na kariérní růst, který jako druhý a třetí faktor získal třináct hlasů. Zaměstnanci mají zájem o kariérní růst v organizaci. A jistotu zaměstnání si respondenti cení jako třetí nejdůležitější faktor. Ve druhém a třetím ohodnocení získala deset hlasů.

Vyberte tři faktory, které jsou pro Vás nejvíce motivující. Označte podle důležitosti 1. 2. a 3. Pokud jsou to faktory jiné, uveďte jaké.			
Faktory	1	2	3
Finanční ohodnocení	13	2	1
Kariérní růst	1	7	6
Dobrý pracovní kolektiv	1	1	2
Jistota zaměstnání	1	5	5
Benefity	0	0	1
Možnost seberealizace	0	1	1
Jiné	0	0	0

Tabulka č. 2 – Motivující faktory

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 3 je založena na stejném principu jako tabulka předchozí. Ukazuje nám nejvíce demotivující prvky pro zaměstnance ve společnosti. V této oblasti se pracovníci mnohem více rozcházejí než u motivujících faktorů.

V první kategorii byla nejčastěji zvolena nízká úspěšnost získaných zakázek, následována nedostatkem poptávaných zakázek. Z toho vyplývá, že zaměstnanci mají zájem

zlepšovat se při jednání o projektech a docílit většího procenta úspěšnosti. Možno dojít k závěru, že při neúspěchu jednání vzniká frustrace, kterou si zaměstnanec nese do dalšího jednání. Na rozdíl při úspěchu vzniká zdravé sebevědomí, které může jednání ovlivnit pozitivním směrem. Jako druhý faktor byl zvolen nedostatek poptávky. Tu nemohou pracovníci ovlivnit, je určena aktuální situace na trhu. Také se ukázalo, že zaměstnanci mají zájem o projevení vlastního názoru, který je pro ně důležitý. Poslední dva hlasy získal v první kategorii nevhodný přístup nadřízených.

Ve druhé oblasti je nejvíce demotivující faktor, se šesti hlasy, neocenění dobrých výsledků, které v první oblasti nezaznamenalo hlas žádný. V předešlých otázkách se ukázalo, že respondenti jsou spokojeni s růstem odměny při svém větším vyřízení. Čtvrtina dotazovaných považují za velmi důležité přístup nadřízených. Vhodná komunikace nadřízeného se svými podřízenými je pro správné fungování organizace nezbytné.

Ve třetím sloupci vidíme téměř úplnou vyrovnanost všech faktorů. Zaměstnanci se zde rozcházející nejvíce ze všech otázek dotazníku. Jediná možnost, která nebyla vůbec využita je kategorie „Jiné“. Opět to příkládám obsáhlému výčtu odpovědí a nezájmu o vyplnění otevřené otázky.

Jako nejvíce demotivující faktor lze tedy považovat nízkou úspěšnost získaných zakázek. Domnívám se, že tímto zaměstnanci vyjadřují zájem o svou práci a organizaci. Je to také faktor, který mohou nejvíce sami ovlivnit. Dalším záporným faktorem se ukázala slabá poptávka. Ta bohužel nemůže být nijak ovlivněna. Třetím faktorem je neocenění dobrých výsledků, které však vzhledem k předchozímu vyhodnocení otázek považují za dobře zvládnutý problém.

Vyberte tři faktory, které jsou pro Vás nejvíce demotivující. Označte podle důležitosti 1. 2. a 3. Pokud jsou to faktory jiné, uveďte jaké.			
Faktory	1	2	3
Nelze uplatnit vlastní názor, nápad	3	1	2
Nevhodný přístup nadřízených	2	4	3
Nízká úspěšnost získaných zakázek	6	2	4
Neocenění dobrých výsledků	0	6	4
Nedostatek poptávaných zakázek	5	3	3
Jiné	0	0	0

Tabulka č. 3 – Demotivující faktory

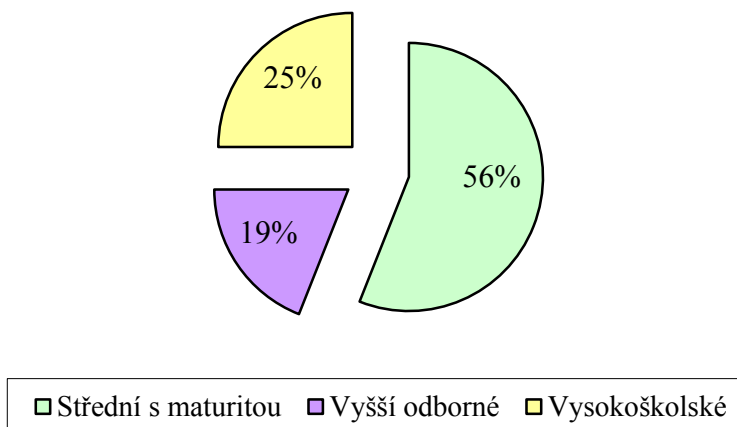
Zdroj: vlastní zpracování

3.3.1.4 Základní informace o zaměstnancích

Vzdělání

V nabídce byly pouze tři možnosti odpovědí. Předem bylo zjištěno, že se zde vyskytují pouze tyto tři možnosti vzdělání. Více jak polovina respondentů měla ukončenou střední školu s maturitou. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci s vysokoškolským diplomem a pouze 12 % má vzdělání z vyšších odborných škol.

Dosažené vzdělání zaměstnanců



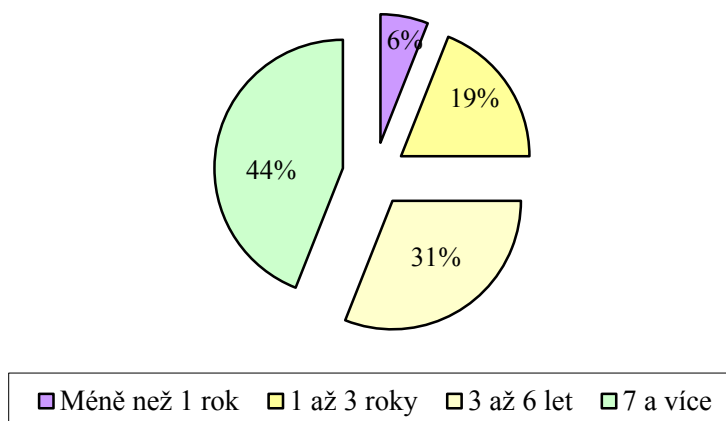
Graf č. 7 – Dosažené vzdělání zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Délka pracovního poměru

Průzkum ukázal, že téměř padesát procent jsou zaměstnanci s dlouhodobými zkušenostmi ve společnosti. S ustupujícím počtem let se snižuje také počet zaměstnanců. Méně než jeden rok pracuje v divize pouze 6 %.

Délka pracovního poměru



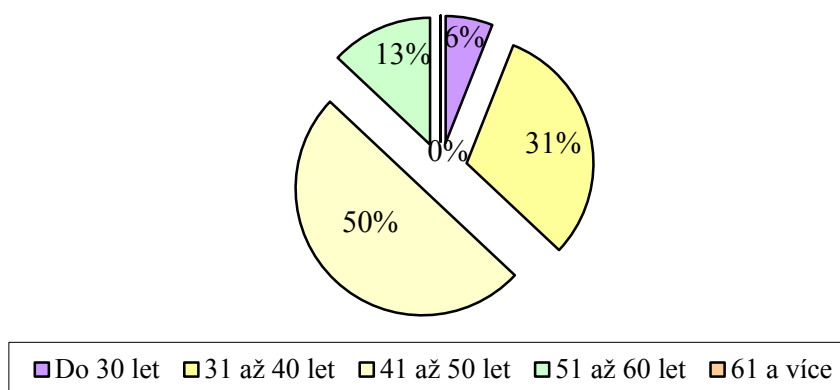
Graf č. 8 – Délka pracovního poměru

Zdroj: vlastní zpracování

Věk

Následný graf nám ukáže procentuální rozdělení respondentů podle věku. Věková skupina s největším zastoupením byla 41 až 50 let, jednalo se o rovných 50 %. Naopak, nikdo ze zaměstnanců není starší šedesáti let.

Věkové složení zaměstnanců



Graf č. 9 – Věkové složení zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

3.4 Hodnocení a odměňování obchodního týmu

Odměňování obchodního týmu se skládá ze tří složek, pevné složky, kterou je základní mzda a dvou pohyblivých, ty představuje prémie a prodejní provize.

Základní mzda je finanční ohodnocení zaměstnanců, které je vypláceno měsíčně ve stejné výši. Nedílnou součástí ohodnocení jsou také prémie. Jsou stanoveny vedoucím prodeje a schvaluje je ředitel divize. Schválená výše prémie se krátí podle doby nepřítomnosti obchodního zástupce v daném měsíci. Výplata prémie je podmíněna splněním plánu zisku divize ocelové konstrukce v součtu za poslední tři uzavřené měsíce.

Prodejní provizí jsou pracovníci obchodního týmu odměňováni v závislosti na realizovaných obchodních případech, které zajistili. Jedná se o kolektivní odměnu. Výše provize činí 0,55 % z dosažených cen všech uzavřených obchodních případů. U jednotlivých případů stanovuje výši provize ředitel divize. Je vypočítána na konci každého měsíce vedoucím útvaru a předložena řediteli divize ke schválení. Rozdělení provize se provádí tak, že ředitel určí z celkové kolektivní odměny částku pro vedoucího útvaru a zbývající část rozdělí mezi podřízené pracovníky útvaru. Při rozdělování kolektivní odměny je přihlíženo k podílu každého zaměstnance na dosaženém výsledku. Vypočtená prodejní provize za měsíc je podmíněna plněním plánu prodeje. Plnění plánu se posuzuje v součtu za poslední tři kalendářní měsíce. Za každých celých 10 % nesplnění plánu se vypočtená provize každého obchodního případu uzavřeného v daném měsíci snižuje o 10 %.

V následující tabulce jsem zachytil základní mzdy a prémie jednotlivých pracovníků útvaru prodeje ocelových konstrukcí.

	Mzda	Prémie
Obchodní zástupce	12 000,-	až 6 000,-
Vedoucí projektu	15 000,-	až 8 000,-
Vedoucí oddělení prodeje OK	20 000,-	až 8 000,-
Pracovníci tvorby cen	12 000,-	až 3 000,-

Tabulka č. 4 – Finanční ohodnocení

Zdroj: vlastní zpracování

4 Vlastní návrhy pro efektivnější vedení podniku

V této kapitole uvedu zjištěnou situaci v divizi ocelových konstrukcí a návrhy, které by mohly vést ke zlepšení efektivnosti obchodního týmu. Zaměřím se na průzkum průběhu porad a vedení týmu. Další část bude zaměřena na výsledky dotazníku a jeho jednotlivé kapitoly. V poslední části se zaměřím na finanční ohodnocení pracovníků a předložím návrhy, které by mohly vést ke zlepšení situace v odměňování.

4.1 Vedení obchodního týmu

4.1.1 Průběh porad

Zavedení prorad na úvod každého pracovního týden se ukázalo jako velmi efektivní prvek. Tento termín byl zvolen z důvodu rozvržení práce na týden a také přítomnosti všech zaměstnanců na pracovišti. Nezbytnou součástí je přítomnost ředitele divize OK a všech vedoucích jednotlivých pracovních útvarů. Vedoucí útvaru dále informuje své podřízené o průběhu jednotlivých obchodních případů a následně podle svého uvážení deleguje úkoly. Sledování zakázek a jejich průběh je tímto pod stálou kontrolou celé divize a při případném nedodržení termínu mohou být včas přijata řádná opatření.

Pracovníci jednotlivých útvarů nejsou přítomni na poradách, pokud to není nezbytně nutné. Mým návrhem je účast jednotlivých zaměstnanců na konkrétní části porady, kde se projednává obchodní případ, na kterém se pracovník sám podílí. Mohou být okamžitě projednány veškeré nesrovnalosti nejen se svým přímým nadřízeným, ale také s ředitelem a vedoucími ostatních útvarů OK. To by následně mohlo ušetřit čas během pracovního týdne, kdy je často někdo z týmu mimo sídlo společnosti a dochází k odložení problému nebo k jeho řešení po telefonu. Samozřejmě, že řešení případů si žádá neustálou komunikaci mezi zaměstnanci během jejího celého průběhu, ale tímto by se daly snadno vyřešit nejdůležitější a nejrozsáhlejší záležitosti obchodních případů.

Zaměstnanci přesně ví, co se od nich očekává, a jsou seznámeni s cíli společnosti. Vedení týmu se ukázalo jako dobře fungující. Ředitel společnosti přijímá veškeré zakázky a dále je deleguje na jednotlivé pracovníky obchodního týmu. Považuji za velmi kladné rozhodnutí, že stálé obchodní partnery má, podle časového vytížení, na starost přímo ředitel divize OK. Tímto společnost dává najevo, jaký význam stálým partnerům přikládá. Svědčí o

tom také úspěšnost těchto zakázek, jak již bylo zmíněno, stálí partneři tvoří 90 % úspěšných obchodních případů.

Při získávání zakázek se společnost prezentuje především vysokou úrovní solidního jednání. Heslo „rychlost – kvalita – spolehlivost“ je každodenní součástí obchodního týmu a pro řadu partnerů velmi pozitivním prvkem. Tímto heslem se chce společnost řídit také při získávání nových zákazníků, nabídnout jim tak o něco více, než konkurence. Noví partneři tvořili v roce 2010 pouze 10 % z celého objemu produkce ocelových konstrukcí. V dnešní době se jedná především o přetáhnutí zákazníka konkurenci a proto je třeba mít kvalitní produkt, ale také dobré prodejce, kteří ho dokáží správně nabídnout.

Dalším cílem je zvýšit procentuální úspěšnost získaných zakázek. V roce 2010 to činilo necelých 6 %. Bylo získaných 27 zakázek z celkového objemu 440. Od roku 2005 se jednalo o druhý nejmenší počet nabídek. Na počtu nabídek se také beze sporu projevila ekonomická krize v roce 2008, která postihla i tento trh. Zde by se tedy dalo mluvit o zhoršení podmínek na trhu a nikoliv o nedobré práci týmu, který se stále snaží ke každému zákazníkovi přistupovat individuálně a dodržovat vysokou úroveň poskytovaných služeb. V letech předešlých společnost nezpracovávala méně než 515 nabídek ročně, s čímž byla spjata také větší procentuální úspěšnost při jejich získání. Nyní byl zaznamenán opětovný vzestup a bylo nutné rozšířit výrobu. Během roku 2010 byla přistavěna nová výrobní hala v obci Javorník, která umožňuje příjem rozsáhlejších zakázek nebo výrobu konstrukcí pro více projektů najednou.

4.1.2 Obchodní tým

Vhodné pracovní prostředí přispívá ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců. Bez pochyb je nutné, aby zaměstnanec měl kladný vztah ke své práci a byly mu poskytnuty vhodné pracovní podmínky. Jak nám ukázal průzkum, ve vztahu zaměstnanců ke své práci, byla většina ve všech otázkách spokojena. Velmi kladně dopadlo hodnocení ve směru poskytování informací pro výkon práce, kde pouze 6 % zaměstnanců, by si představovalo lepší dostupnost zdrojů. To by mohl např. vyřešit výše zmíněný systém porad, a to přítomnost zaměstnanců při projednávání zakázek na poradách, ve kterých se přímo angažují.

100 % zaměstnanců bylo spokojeno s poskytováním podmínek zaměstnavatelem na pracovišti a s možností rozvíjet své schopnosti a dovednosti. Tímto si společnost vychovává kvalitní tým, který jistě povede k rozšíření zákaznické základny.

Jak se ukázalo v otázkách vztahů ke společnosti, jsou všichni pracovníci spokojeni se současnou prací a nikdo by, ani v případě jiné nabídky pracovního místa, neuvažoval o svém odchodu. Toto považuji já i ředitel divize za velmi loajální gesto, přesto, že byl dotazník anonymní. Nicméně společnost svým zaměstnancům dává také určitou jistotu, když nikdo neuvedl, že by se bál o své místo. Po rozhovoru s ředitelem divize ocelových konstrukcí jsem dospěl k závěru, že ani on nemá zájem obměňovat tým (pokud to nebude nutné z generačních důvodů), nýbrž by měl spíše zájem o jeho rozšíření. A to především o pozici pracovníka obchodního útvaru, přestože se tento kolektiv v nedávné době o jednoho zaměstnance rozrostl.

4.2 Diskuze k výsledkům dotazníku

Motivaci nadřazeným pracovníkem uvedli všichni zaměstnanci ve společnosti jako pozitivní. Vedoucí jednotlivých útvarů a především ředitel divize mi na otázku motivace podřízených uvedli, že zde vidí největší potenciál při získávání nových obchodních případů a zlepšení procentuální úspěšnosti. „Jen dobře motivovaný pracovník si je správně vědom svých povinností.“

4.2.1 Motivační faktory

Největším motivačním faktorem se ukázalo být finanční ohodnocení. To bylo pracovníky jednoznačně zvoleno jako nejlepší odměnou za jimi vykonanou práci. V tomto případě se jedná o systém tří složek: pevná mzda, odměna a provize. Přičemž odměna a provize jsou složky pohyblivé.

Kariérní růst upřednostňuje většina zaměstnanců jako silný motivační faktor. Bohužel ve společnosti tento růst není úplně možný. Vedoucí útvarů a ředitel divize mají silnou pozici a spíše si ji stále upevňují. Z průzkumu také vyplynulo, že pracovníci své nadřazené považují za osoby „na správném místě.“ V současné době jsou zaměstnanci s náplní své práce a svou pozicí z 94 % spokojeni a nemyslím si tedy, že by toto byl rozhodující faktor.

Jistota zaměstnání se ukázala jako jeden z nejlepších motivátorů. V tomto směru si společnost vede výborně, protože nikdo z pracovníků se ztráty svého zaměstnání neobává. Podnik jim tedy dává jistotu, které si všichni zaměstnanci velmi považují.

4.2.2 Demotivující faktory

Nejvíce nemotivujícím prvkem se ukázal být nevhodný přístup nadřízených, ten se však v praxi neobjevil a vedoucí útvarů a divize si počínají dobře. Spíše naopak, jak jsem už zmínil, zaměstnanci jsou spokojeni s motivací ze strany nadřízených.

Neuplatnění vlastního názoru se jeví jako další důležitý faktor. Zde je dle mého názoru prostor pro změnu. Jednalo by se o malý briefing v rámci daného útvaru (pokud by bylo nutné např. z důvodu rozsahu zakázky, tak v rámci celé divize), kde by se řešil aktuální stav zakázek a měli by zde prostor pro vyjádření všichni pracovníci útvaru. Bez ohledu na to, zda se na zakázce podílí (na rozdíl od porady). Problém by mohl nastat u účasti pracovníků obchodního útvaru, jelikož jsou často mimo pracoviště.

Nedostatek poptávaných zakázek a nízká úspěšnost se pracovníkům jeví jako velmi demotivující faktor. Z toho vyplývá, že mají zájem o dění v divizi a sami se snaží přispět ke zlepšení situace. Samozřejmě toto rozhodnutí může být také ovlivněno provizemi plynoucími ze získaných zakázek a z obratu divize.

4.3 Odměňování pracovníků týmu

V odměňování jsem zaznamenal největší výkyv mezi odpověďmi zaměstnanců, přestože tyto výkyvy odpovědí nebyly ve velkém rozsahu. Všichni zaměstnanci se shodli, že mají přehled o poskytovaných odměnách společností a téměř všichni byli spokojeni s růstem mzdy při růstu pracovního výkonu. Se svou základní složkou mzdy je spokojeno 94 % pracovníků (viz. Tabulka č. 4 – Finanční ohodnocení).

Jako největší slabost bylo poukázáno na spravedlivost odměňovacího systému, u kterého by si rovná čtvrtina zaměstnanců přála změnu. Domnívám se, že ta samá čtvrtina zaměstnanců není spokojena se systémem odměňování jako celku.

Větší prostor pro manipulaci s finančním ohodnocením je samozřejmě u vedoucích pracovníků, kteří mají základní mzdu a prémie vyšší. Mohlo by dojít ke snížení výše odměny a zvýšení základní mzdy. Není však možné snížit odměnu o určitou částku a o tu samou částku zvýšit základní mzdu. Určitě by muselo jít o určitý poměr, aby to nevedlo ke snížení efektivnosti pracovního výkonu.

Např.: Prémie by se mohla snížit o třetinu, z této třetiny by se vypočítalo 75 %. Tato procenta by se přičetla k základní mzdě a stala se tak její součástí. To by vedlo k celkovému

snížení finančního ohodnocení (mzda + prémie), ale základní mzda by se zvýšila. Ohodnocení obchodního týmu by potom mohlo vypadat takto:

	Mzda	Prémie
Obchodní zástupce	13 500,-	až 4 000,-
Vedoucí projektu	17 000,-	až 5 350,-
Vedoucí oddělení prodeje OK	22 000,-	až 5 350,-
Pracovníci tvorby cen	12 750,-	až 2 000,-

Tabulka č. 5 – Návrh změny mezd 1

Zdroj: vlastní zpracování

Další možností by bylo snížení mzdy základní a zvýšení premií. Zde by to mohlo např.: u obchodního zástupce vypadat takto: základní mzda by se snížila o šestinou (z 12 000,- na 10 000, -). Rozdíl by činil 2000, - , byl by zvýšen o svou třetinu, tedy o 1 000, - a celková prémie by se navýšila o 3 000 Kč. Z původních 6 000 Kč by tedy vzrostla na 9 000 Kč. Takto jsem to provedl u všech zaměstnanců obchodního týmu a vše znázornil v následující tabulce.

	Mzda	Prémie
Obchodní zástupce	10 000,-	až 9 000,-
Vedoucí projektu	12 500,-	až 11 350,-
Vedoucí oddělení prodeje OK	16 650,-	až 12 450,-
Pracovníci tvorby cen	10 000,-	až 6 000,-

Tabulka č. 6 – Návrh změny mezd 2

Zdroj: vlastní zpracování

Ve druhém návrhu by se tedy jednalo při dosažení plné výše premií o celkové zvýšení finančního ohodnocení oproti prvnímu návrhu a také oproti nynějšímu systému odměňování. Domnívám se však, že by pro zaměstnance byl přijatelnější první návrh (Tabulka č. – 5), přestože se v tomto případě součtu mzdy s premií jedná o nejnižší variantu. Avšak ze strany

společnosti by tato varianta (snížení mzdy, zvýšení prémie) mohla vést k lepším výkonům pracovníků.

Rozdělování provize je ve společnosti dle mého názoru spravedlivé a v optimální výši. Je zde závislost jednotlivých pracovníků útvaru na angažovanosti v daném projektu a podle toho je jim následně vystavena výše provize. Provize je vyplácena v plné výši, 0,55 % z dosažených cen všech uzavřených obchodních případů, pouze tehdy, pokud divize splní plán prodeje. Ten je posuzován v součtu za poslední tři kalendářní měsíce. Pokud bychom se chtěli touto tématikou zabývat hlouběji, bylo by třeba další interní analýzy.

5 Závěr

Pro svou bakalářskou práci jsem si zvolil společnost Warex spol. s r.o., která se zabývá výrobou ocelových konstrukcí (haly, autosalony, technologické konstrukce), montovaných budov a prefabrikovaných budov. Konkrétně jsem se zaměřil na divizi ocelových konstrukcí, které představují hlavní náplň společnosti. Zároveň mají OK v podniku nejdelší tradici.

Ukázalo se, že zaměstnanci představují největší potenciál společnosti. Je tedy nezbytně důležité umět správně motivovat své pracovníky, ale také je spravedlivě odměňovat. Z práce vyplynulo, že ředitel OK a vedoucí jednotlivých útvarů odvádí velmi dobrou práci ve směru motivace svých podřízených. Všichni respondenti byli spokojeni se svou prací ve společnosti a motivací ze strany svých nadřízených.

Je velmi složité najít správný systém motivace, aby vedl pracovníky k lepším výkonům. Z dotazníku vyplynulo, že kromě finančního ohodnocení je pro zaměstnance důležitý kariérní růst a jistota zaměstnání. Motivační faktor v podobě jistoty zaměstnání se ukázal jako velmi úspěšný prvek společnosti, jelikož si je podle výsledku dotazníku svou prací jisto 100 % respondentů.

Největším motivátorem se přesto ukázalo finanční ohodnocení, na které jsem se, mimo jiné, ve svých návrzích a doporučeních nejvíce zaměřil a vytvořil jsem dva možné systémy pro nový způsob odměňování. Ten se týkal změny mezi poměrem pevné mzdy a pohyblivé odměny. Osobně bych se přiklonil k variantě snížení základní mzdy a zvýšení odměny. Nejen, že by pracovníci mohli dosáhnout na celkově vyšší finanční ohodnocení, ale především by se zde projevila možnost spravedlivějšího ohodnocení v podobě výše prémie.

Do systému provizí jsem se rozhodl nezasahovat. Jednak z důvodu rozsahu své bakalářské práce, ale také z důvodu nutnosti dalších analýz a porovnávání z ostatními útvary, což by dle mého názoru bylo nezbytné.

Nový způsob ohodnocení by mohl vést ke zvýšení pracovní výkonnosti zaměstnanců, kteří by tak mohli pro podnik získat nové zákazníky a také zvýšit procentuální úspěšnost při získávání obchodních případů.

Seznam použité literatury

- [1] DAIGELER, T. Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu. 1.vyd. Praha: Grada Publishing 2008. 105 s. ISBN 978-80-247-2158-3.
- [2] DEISTLER, E.; HABERLEITNER, E.; UNGVARI, R. Vedení lidí a koučování v každodenní praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 255 s. ISBN 978-80-247-2654-0.
- [3] DRUCKER, P. Efektivní vedoucí. 2. vyd. Praha: Management Press 2008. 205 s. ISBN 978-80-7261-181-8.
- [4] FAERBER, Y. ; STOWE, CH. Vedení lidí v praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2007. 152 s. ISBN 178-80-247-2009-8.
- [5] HALL, Kevan. Speed lead- jak zrychlit a zjednodušit vedení lidí, projektů a týmů. Praha: Management Press 2008. 200 s. ISBN 9788072611829.
- [6] KASPER, H. ; MAYRHOFER, W. Personální management Řízení organizace. Praha: Linde 2007. 600 s. ISBN 80-86131-57-2.
- [7] KORNBERGER, M. ; CLEGG, S. ; PITSIS, T. Managing And Organizations. United Kingdom: Sage Publications Ltd 2008. 720 s. ISBN 9781412948784.
- [8] KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Management Press 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- [9] KOVÁCS, J. Manažerské dovednosti. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2007. 206 s. ISBN 978-80-248-1423-0.
- [10] KRÜGER, Wolfgang. Vedení týmů: jak sestavit,organizovat a povzbudit pracovní tým. Praha: 2004. 112 s. ISBN 80-247-0780-2.

- [11] LEDNICKÝ, V. Základy managementu. Ostrava: Akademie J. A. Komenského 2000. ISBN 80-70480-17-3.
- [12] NÖLLKE, M. Praktický management- Jak vést a řídit sebe, druhé lidi, firmy a jiné organizace. Praha: Grada Publishing 2008. 112 s. ISBN 80-247-0912-0.
- [13] PITRA, Zbyněk. Základy managementu. 1.vyd. Praha: Professional Publishing 2007. 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7.
- [14] PLAMÍNEK, J. Synergický management. Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech. Praha: Argo 2000. 328 s. ISBN 80-7203-258-5.
- [15] PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. Praha: Grada Publishing 2008. 204 s. ISBN 9788024724485.
- [16] PLAMÍNEK, J. Vedení porad, Jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie. Praha: Grada Publishing 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-2073-9.
- [17] POKORNÝ, Jiří. Efektivní vedení obchodního týmu. Praha: Dashöfer Holding, 2002. 585 s. ISBN 80-86229-34-3.
- [18] ŠULEŘ, O. 100 klíčových manažerských technik - Komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování. Praha: Computer Press 2009. 320 s. ISBN 978-80-251-2173-3.
- [19] VODÁČEK, L; VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. 2.vyd. Praha: Management Press, 2009. 323 s. ISBN 978-80-7261-197-3.
- [20] VODÁK, J. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1.vyd. Praha: Grada Publishing 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
- [21] WEATHER, W. ; DAVIS, K. Lidský faktor a personální management. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X.

b) Elektronické publikace

- [22] HÁLEK, V. Maslowova pyramida lidských potřeb [online]. 2011. Dostupný z WWW: <http://halek.info/prezentace/marketing-cviceni3/mcvp-print.php?l=05>>. (4. 11. 2010)
- [23] Dotazník-online.cz. Základy tvorby dotazníku [online]. 2007. Dostupný z WWW: <<http://www.dotaznik-online.cz/>>. (12. 4. 2011)
- [24] WAREX spol. s r. o. Profil společnosti [online]. 2011. Dostupný z WWW: <<http://www.warex.cz/cz/profil-spolecnosti>>. (12. 4. 2011)

Seznam zkratk

OP	- obchodní případ
OK	- ocelové konstrukce

Poděkování

Chtěl bych poděkovat všem zaměstnancům společnosti Warex spol. s r.o., za vstřícný přístup a především řediteli divize OK za poskytnuté materiály a informace, bez kterých bych svou bakalářskou práci nemohl dokončit. Dále bych chtěl poděkovat vedoucí mé bakalářské práce, Ing. Anně Krausové, za věcné připomínky k obsahu a pomoc při konzultacích.

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

.....
Adresa trvalého pobytu studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1	Dotazník
--------------------	----------